

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA

IMPLEMENTATION OF A TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN A DIRECT SALES COMPANY

Artículo recibido el: 11/12/2023

Artículo aceptado el: 30/01/2024

Giselle Guillermo Chuc*

*Universidad Autónoma de Campeche
Campeche, Campeche, México
gguiller@uacam.mx

Román Alberto Quijano García*

*Universidad Autónoma de Campeche
Campeche, Campeche, México
raquijan@uacam.mx

Fidel Ramón Alcocer Martínez*

*Universidad Autónoma de Campeche
Campeche, Campeche, México
fralcoce@uacam.mx

Roger Manuel Patrón Cortés*

*Universidad Autónoma de Campeche
Campeche, Campeche, México
rmpatron@uacam.mx

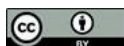
The authors declare that there is no conflict of interest

Resumen

Objetivo: El objetivo de este estudio es diseñar un Plan de Gestión de la Calidad Total para una empresa mexicana de venta directa con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la cultura de calidad interna, elevar la satisfacción del cliente y generar ventajas competitivas sostenibles a nivel nacional e internacional. **Marco Teórico:** Se diseña y elabora un plan de Gestión de la Calidad Total que debe sustentarse en la estandarización de procesos, la capacitación del personal, la mejora de las relaciones con proveedores y el desarrollo de indicadores de desempeño. **Método:** La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto y un estudio de caso único en una empresa mexicana de venta directa. Se aplicaron cuestionarios, entrevistas, observación y revisión documental para diagnosticar procesos y cultura organizacional. El plan de Gestión de la Calidad Total se diseñó, implementó y evaluó en cuatro etapas, analizando los datos de forma cualitativa y cuantitativa para medir su impacto en eficiencia operativa, satisfacción del cliente y competitividad.

Abstract

Objective: The objective of this study is to design a Total Quality Management Plan for a Mexican direct selling company with the purpose of improving operational efficiency, strengthening the internal quality culture, increasing customer satisfaction and generating sustainable competitive advantages at a national and international level. **Theoretical Framework:** A Total Quality Management plan is designed and developed that must be based on the standardization of processes, staff training, improvement of relationships with suppliers and the development of performance indicators. **Method:** The research was developed under a mixed approach and a single case study in a Mexican direct sales company. Questionnaires, interviews, observation and documentary review were applied to diagnose processes and organizational culture. The Total Quality Management plan was designed, implemented and evaluated in four stages, analyzing the data qualitatively and quantitatively to measure its impact on operational efficiency, customer satisfaction and competitiveness.



Resultados y Discusión: Los resultados obtenidos revelaron que la empresa cuenta con un importante capital humano, una trayectoria consolidada y un producto de alta demanda, sin embargo, también se han detectado áreas de oportunidad relacionadas con la estandarización de procesos, la capacitación sistemática y la gestión del conocimiento organizacional, aspectos clave para mantener su liderazgo en el mercado. **Implicaciones de la investigación:** Realizar este estudio presenta evidencia de que la calidad total debe ser entendida como una filosofía organizacional, y no como una serie de acciones aisladas. La cultura de calidad implica que todos los colaboradores, desde la alta dirección hasta el personal operativo, asuman la responsabilidad compartida de mejorar cada día. **Originalidad/Valor:** Este artículo no solo busca resolver problemáticas operativas actuales, sino también construir las bases de una organización más sólida, coherente y preparada para enfrentar los desafíos del futuro. Apostar por la calidad es, en última instancia, apostar por el valor, la reputación y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Keywords: Calidad Total. Estandarización de Processos. Cultura Organizacional. Satisfacción del Cliente y Empresas de Venta Directa.

Results and Discussion: The results obtained revealed that the company has important human capital, a consolidated track record and a high-demand product; however, areas of opportunity have also been detected related to the standardization of processes, systematic training and organizational knowledge management, key aspects to maintain its leadership in the market. *Research Implications:* Conducting this study presents evidence that total quality should be understood as an organizational philosophy, and not as a series of isolated actions. The quality culture implies that all employees, from senior management to operational staff, assume the shared responsibility of improving every day. *Originality/Value:* This article not only seeks to solve current operational problems, but also to build the foundations of a more solid, coherent organization prepared to face the challenges of the future. Betting on quality is, ultimately, betting on the value, reputation and sustainability of the business in the long term.

Palavras-chave: Total Quality. Process Standardization. Organizational Culture. Customer Satisfaction and Direct Sales Companies.

1 INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad total (Total Quality Management, TQM) ha sido una de las estrategias más significativas para el fortalecimiento organizacional en entornos altamente competitivos. Este enfoque no se limita a implementar controles sobre el producto final, sino que promueve una transformación cultural que integra a todos los niveles jerárquicos en la mejora continua de procesos, productos y servicios (Juran, 1993). La calidad se convierte así en un objetivo transversal que atraviesa desde la concepción del diseño hasta el servicio postventa, asegurando que cada decisión y acción esté orientada a la satisfacción del cliente. En este contexto, la adopción de principios de calidad total cobra especial relevancia para empresas de venta directa en México, cuya propuesta de valor se basa precisamente en la confianza, el prestigio y la excelencia.

Toda organización en crecimiento enfrenta nuevos retos relacionados con la estandarización de procesos, el control de calidad y la necesidad de fortalecer su competitividad en mercados cada vez más exigentes. En México, esta tradición encuentra

un referente en empresas de venta directa, que integran prácticas ancestrales con modelos modernos de negocio. Frente a esta realidad, la implementación de un Plan de Calidad Total en una empresa de venta directa no solo representa una iniciativa oportuna, sino una necesidad estratégica para garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Tal como lo señala Deming (1986), “la calidad no se logra por azar, sino a través de la mejora sistemática y planificada de todos los procesos de la organización”.

La presente investigación propone, por tanto, la aplicación de un sistema de calidad integral, sustentado en los principios de autores clásicos como Deming, Juran e Ishikawa, así como en herramientas modernas que permiten detectar desviaciones, corregir deficiencias y establecer mecanismos de retroalimentación constante. Este plan tiene como ejes prioritarios la estandarización de procesos productivos, la capacitación del personal, el fortalecimiento de la relación con los proveedores, la implementación de indicadores de desempeño y la creación de una cultura organizacional centrada en la mejora continua. Todo ello permitirá a la empresa de venta directa no solo elevar la calidad de sus productos, sino también consolidar su imagen corporativa, fortalecer su relación con los clientes y asegurar su crecimiento sostenido en un entorno globalizado.

En suma, se busca que la calidad no sea una meta alcanzada, sino una forma de operar día a día.

Complementariamente, este estudio pretende aportar al campo del TQM en PYMEs familiares, integrando enfoques modernos como la digitalización de procesos, la trazabilidad inteligente y la adaptación de estándares internacionales (ISO 9001:2015), los cuales permiten a empresas de venta directa competir con marcas globales (Abdel-Wahab y Rashed, 2023; Bouchetara et al., 2022). Esta integración entre tradición artesanal y sistemas de calidad avanzados constituye un caso valioso para la investigación y la práctica administrativa en México y América Latina.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos del TQM

La Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) es un enfoque integral y sistemático que tiene como propósito principal la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente a través de la mejora continua de los procesos,

productos y servicios de la organización (Evans y Lindsay, 2014). Este modelo se basa en el principio de que la calidad no debe concentrarse en la inspección del producto final, sino que debe incorporarse en cada etapa del proceso productivo y administrativo (Deming, 1986; Juran, 1993).

El concepto de TQM tiene sus raíces en el movimiento de control estadístico de calidad desarrollado en Japón durante la posguerra, con los aportes de W. Edwards Deming, Joseph Juran y Kaoru Ishikawa. Deming (1986) planteó que la calidad debe ser el resultado de un compromiso organizacional con la mejora continua y el aprendizaje constante, y propuso el famoso ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) como metodología base. Juran (1993) enfatizó la necesidad de planificar la calidad y no solo controlarla, destacando el papel de la dirección en el éxito de los programas de calidad. Por su parte, Ishikawa (1994) promovió la participación de todos los niveles de la empresa y el uso de herramientas visuales para la solución de problemas y la gestión de la calidad.

El TQM se sustenta en principios fundamentales que guían su implementación en cualquier tipo de organización (ISO, 2015; Oakland, 2014):

- Enfoque al cliente: La calidad se define por el cliente y sus expectativas.
- Participación del personal: Todo el personal debe involucrarse en la mejora continua.
- Liderazgo comprometido: Los líderes deben guiar, motivar y alinear los esfuerzos hacia la calidad.
- Enfoque basado en procesos: La gestión debe centrarse en procesos eficientes y efectivos.
- Mejora continua: La organización debe buscar la excelencia de forma progresiva y sostenida.
- Toma de decisiones basada en evidencias: Las decisiones deben sustentarse en datos objetivos.
- Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores: Se promueve la cooperación estratégica para garantizar la calidad de los insumos y servicios.

En el caso de las PYMEs familiares, la aplicación del TQM enfrenta retos y oportunidades particulares. Dahlgaard-Park (2017) señala que este tipo de organizaciones suelen tener procesos menos formalizados, una cultura fuertemente arraigada y estructuras de liderazgo tradicionales. Sin embargo, estas características también pueden facilitar la implementación del TQM debido a su flexibilidad y capacidad de respuesta

rápida al cambio. El éxito del TQM depende de la capacidad de la organización para integrar estos principios a su cultura y prácticas cotidianas. Tal como se destaca en esta investigación el plan de calidad total debe sustentarse en la estandarización de procesos, la capacitación del personal, la mejora de las relaciones con proveedores y el desarrollo de indicadores de desempeño.

2.2 Modelos y normas aplicables al TQM

La Gestión de la Calidad Total (TQM) se apoya en una serie de modelos y normas internacionales que proporcionan un marco metodológico y práctico para su implementación. Estos modelos sirven como guías para estructurar los procesos, establecer estándares, medir el desempeño y garantizar la mejora continua en las organizaciones (Hoyle, 2017).

2.2.1 Ciclo PDCA

Uno de los modelos más conocidos y utilizados dentro del TQM es el ciclo PDCA (Planificar-Hacer- Verificar-Actuar), desarrollado por Deming (1986). Este ciclo propone una metodología iterativa de mejora continua que busca planear los procesos y objetivos, implementarlos, verificarlos mediante mediciones y controles, y actuar para introducir ajustes y perfeccionamientos. Según Claver, Llopis y Tarí (1999), el PDCA es un pilar esencial del TQM porque permite institucionalizar la mejora como parte de la cultura organizacional. En una empresa de venta directa, el ciclo PDCA facilita el análisis sistemático de los procesos de diseño, producción y comercialización, permitiendo ajustar los estándares de calidad a las expectativas del cliente y las demandas del mercado.

2.2.2 ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 es uno de los estándares más ampliamente reconocidos a nivel internacional para sistemas de gestión de calidad. Esta norma ofrece un marco de referencia que, aunque independiente del TQM, es altamente compatible con sus principios. La ISO 9001:2015 enfatiza el enfoque por procesos, la gestión de riesgos, el liderazgo, la planificación y la mejora continua (ISO, 2015). Su adopción permite a

empresas de venta directa fortalecer la confianza de sus clientes y partes interesadas, al asegurar el cumplimiento de estándares consistentes de calidad a lo largo de toda la cadena de valor (Hoyle, 2017).

2.2.3 *Six sigma*

Six Sigma es un modelo de gestión que se centra en la reducción de defectos y la variación de los procesos mediante el uso de herramientas estadísticas avanzadas. Su metodología (Definir-Medir- Analizar-Mejorar-Controlar, DMAIC) complementa los objetivos del TQM al proporcionar un enfoque cuantitativo para la mejora de la calidad (Pyzdek y Keller, 2021). En las empresas de venta directa, la integración de prácticas de Six Sigma podría contribuir a la estandarización de los procesos de producción y a la reducción de defectos, sin perder el valor agregado de su esencia artesanal.

2.2.4 *Kaizen*

Kaizen, término japonés que significa "mejora continua", es una filosofía y modelo operativo que fomenta pequeños cambios constantes en los procesos, promoviendo la participación de todos los empleados. Este modelo es particularmente efectivo en las PYMEs porque no requiere grandes inversiones iniciales y se basa en el compromiso colectivo y en la observación diaria de las oportunidades de mejora (Imai, 2012). La cadena de valor es un espacio ideal para aplicar el Kaizen, debido a su flexibilidad y al dinamismo de sus procesos productivos y comerciales.

2.3 *TQM en pymes familiares*

El sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) familiares presenta particularidades que influyen en la implementación de sistemas de Gestión de la Calidad Total (TQM). Este tipo de organizaciones suelen caracterizarse por estructuras jerárquicas menos formales, procesos productivos con alta dependencia del conocimiento tácito y una cultura organizacional fuertemente marcada por los valores de la familia propietaria (Dahlgaard-Park, 2017). Estas características, si bien representan desafíos en términos de formalización y estandarización, también ofrecen oportunidades: la

flexibilidad, el compromiso directo de la dirección y la cercanía con los clientes pueden ser aliados estratégicos para la implantación de un modelo de calidad total (Bouchetara, Dib y Boutellaa, 2022).

En la empresa de venta directa, actualmente la producción se lleva a cabo de manera tradicional y artesanal, lo que ha permitido que la calidad de sus productos sea alta. Sin embargo, esto también ha generado ciertos desafíos como la variabilidad en la calidad final, tiempos de producción extensos y dificultades para responder de manera ágil a la demanda del mercado.

La implementación de un plan de calidad total permitirá a la empresa establecer procesos más estandarizados y eficientes, sin perder la esencia artesanal que caracteriza a la marca, asegurando que la calidad de sus productos se mantenga o incluso se eleve. Además, permitirá a la empresa adaptarse mejor a los cambios del mercado y a las exigencias de los clientes, fomentando una cultura de mejora continua y compromiso con la excelencia.

En el contexto de las PYMEs familiares, el TQM permite integrar técnicas de gestión modernas con la tradición y el valor agregado de lo artesanal. De acuerdo con Abdel- Wahab y Rashed (2023), para que el TQM sea efectivo en estas organizaciones es indispensable desarrollar un liderazgo transformador que impulse la calidad como un valor compartido, y establecer sistemas de comunicación interna que faciliten la participación de todos los niveles de la empresa. Asimismo, la implementación del TQM en este tipo de empresas debe considerar la relación estrecha con proveedores y distribuidores, quienes forman parte esencial de la cadena de valor y sobre los cuales es posible aplicar principios de calidad extendida (ISO, 2015). Esto es especialmente relevante en este caso, dado que su modelo de negocio se basa en la venta directa y en el trabajo con una red amplia de empresarias independientes. La experiencia internacional sugiere que el éxito de la calidad total en PYMEs familiares depende de la capacidad de la organización para adaptar los modelos generales de TQM a sus particularidades, evitando la aplicación de soluciones estándar y priorizando aquellas estrategias que respeten su identidad y cultura organizacional (Hoyle, 2017).

2.4 Herramientas y Técnicas Asociadas al TQM

El TQM se apoya en un conjunto de herramientas y técnicas que permiten a las organizaciones planificar, controlar, analizar y mejorar sus procesos de manera sistemática. Estas herramientas facilitan la toma de decisiones basada en datos y la identificación de oportunidades de mejora continua (Claver, Llopis y Tarí, 1999).

2.4.1 SIETE herramientas clásicas de la calidad

Las denominadas siete herramientas clásicas son técnicas de análisis estadístico y visualización de información que pueden ser utilizadas en cualquier etapa de un proceso de calidad. Según Ishikawa (1994) y Galgano (1995), estas herramientas permiten resolver la mayoría de los problemas operativos relacionados con la calidad y son aplicables en cualquier área de la organización. Estas son:

- Hoja de recogida de datos: Permite recolectar información objetiva para el análisis.
- Histograma: Representa la distribución de frecuencias de una variable.
- Diagrama de Pareto: Ayuda a identificar las causas principales de un problema siguiendo el principio 80/20.
- Diagrama de Ishikawa o causa-efecto: Relaciona de forma gráfica un problema con sus posibles causas.
- Estratificación: Agrupa los datos para analizar patrones o tendencias.
- Diagrama de correlación: Verifica la relación entre dos variables.
- Gráficos de control: Supervisan la estabilidad de los procesos a lo largo del tiempo.

2.4.2 Siete nuevas herramientas de la calidad

Las siete nuevas herramientas están orientadas a la planificación, gestión y toma de decisiones. Son de carácter no estadístico y fomentan el trabajo en equipo y la creatividad (Galgano, 1995). Estas herramientas son:

- Diagrama de afinidad: Organiza ideas en función de su relación natural.

- Diagrama de relaciones: Representa las relaciones de causa y efecto entre distintas variables.
- Diagrama de árbol: Descompone un objetivo general en objetivos y tareas específicas.
- Matriz de priorización: Permite valorar y ordenar alternativas según criterios definidos.
- Diagrama matricial: Relaciona dos o más conjuntos de elementos para evaluar sus interacciones.
- Diagrama del proceso de decisión: Estructura los pasos y las opciones en una decisión compleja.
- Diagrama de flechas: Ordena actividades en función de secuencias y tiempos.

2.4.3 Indicadores de desempeño (KPI)

Los indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPI) son métricas utilizadas para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos respecto a los objetivos planteados. En un sistema TQM, los KPI permiten monitorizar la calidad de los productos y servicios, la satisfacción del cliente, la productividad y la eficacia de la mejora continua (ISO, 2015; Pyzdek y Keller, 2021). En el caso de organizaciones de venta directa, la selección de indicadores debe reflejar los aspectos críticos del negocio, tales como el porcentaje de devoluciones, los tiempos de entrega, la satisfacción de las empresarias vendedoras y la retención de clientes.

2.5 Relación del TQM con la cadena de valor

La implementación de un sistema de Gestión de la Calidad Total (TQM) en una organización de venta directa debe alinearse con su cadena de valor, de manera que todos los procesos, desde el diseño del producto hasta la atención postventa, contribuyan a generar valor para el cliente final (Porter, 1985). El TQM permite integrar los principios de mejora continua, enfoque al cliente y gestión por procesos en cada eslabón de la cadena, asegurando así un desempeño homogéneo y competitivo (ISO, 2015). En la etapa de diseño de producto, el TQM fomenta el uso de técnicas como el despliegue de la

función de calidad (QFD) para asegurar que los requisitos del cliente se traduzcan en características del producto (Hoyle, 2017). En producción, las herramientas de control estadístico de procesos y los gráficos de control permiten estandarizar operaciones, reducir defectos y optimizar los recursos (Pyzdek y Keller, 2021).

En el área de distribución y comercialización, el TQM impulsa la estandarización de procesos logísticos y comerciales, el seguimiento de indicadores de cumplimiento de entrega y la mejora de la comunicación con los intermediarios y clientes (ISO, 2015). Finalmente, en la atención postventa, el TQM enfatiza la importancia de la retroalimentación del cliente, las encuestas de satisfacción y el análisis de devoluciones como oportunidades de mejora (Bouchetara, Dib y Boutellaa, 2022). La correcta aplicación del TQM a lo largo de la cadena de valor permite preservar la calidad inherente al carácter artesanal de sus productos, al tiempo que se adoptan estándares que garantizan eficiencia, consistencia y satisfacción del cliente.

3 METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló con un enfoque mixto, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral de la gestión de calidad. El estudio es descriptivo y aplicado, pues caracteriza la situación actual de la empresa y propone un plan estratégico de Gestión de la Calidad Total (TQM); además, incorpora un componente exploratorio al considerar herramientas modernas como la digitalización de procesos y la ISO 9001:2015. Se adoptó un diseño de estudio de caso único en una empresa mexicana de venta directa, con un enfoque longitudinal de corto plazo, al contemplar mediciones antes y después de la implementación del plan. La población incluye a directivos, personal operativo, fuerza de ventas y proveedores, seleccionando una muestra intencional de actores clave para el diagnóstico y la evaluación.

Las técnicas de recolección de datos comprenden cuestionarios estructurados, entrevistas semiestructuradas, observación directa y revisión documental. El procedimiento metodológico se organizó en cuatro etapas: diagnóstico inicial, diseño del plan de calidad, implementación piloto y evaluación de resultados. El análisis de datos se efectuó de manera cualitativa, mediante análisis de contenido de entrevistas y observación, y cuantitativa, mediante estadística descriptiva e inferencial aplicada a

cuestionarios e indicadores de desempeño. Esto permitió medir el impacto del plan en la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

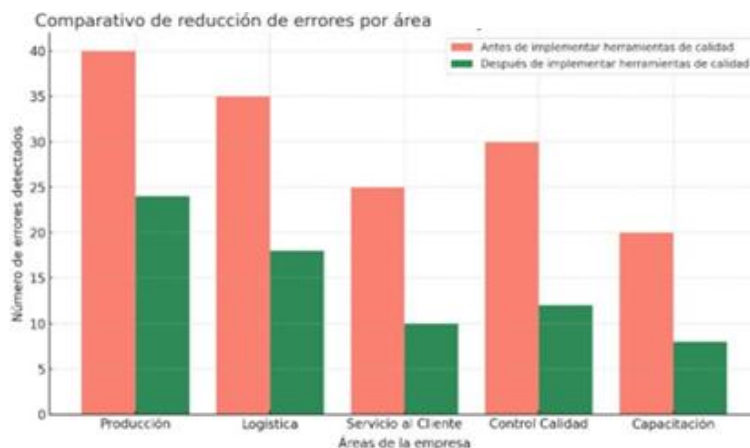
La implementación del Plan de Calidad Total en la empresa de venta directa requiere la definición clara de los procesos y procedimientos que sustentan su sistema de gestión de calidad. De acuerdo con el enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2015, es fundamental identificar las actividades críticas que inciden directamente en la calidad de los productos y servicios, así como establecer los procedimientos que aseguren su control y mejora continua (ISO, 2015). En la gestión de proveedores, la empresa debe realizar una evaluación exhaustiva para asegurar que los materiales y servicios adquiridos cumplen con los estándares de calidad requeridos. Esta evaluación considera la capacidad del proveedor, el cumplimiento de especificaciones, la trazabilidad de los insumos y el compromiso con prácticas responsables.

4.1 Diseño del plan de calidad total

Este reporte contiene resultados simulados y cronogramas ilustrativos que muestran cómo se espera que las herramientas impacten en la mejora de procesos. Los resultados se muestran en las siguientes figuras.

Figura 1

Gráfica comparativa del proyecto de calidad total

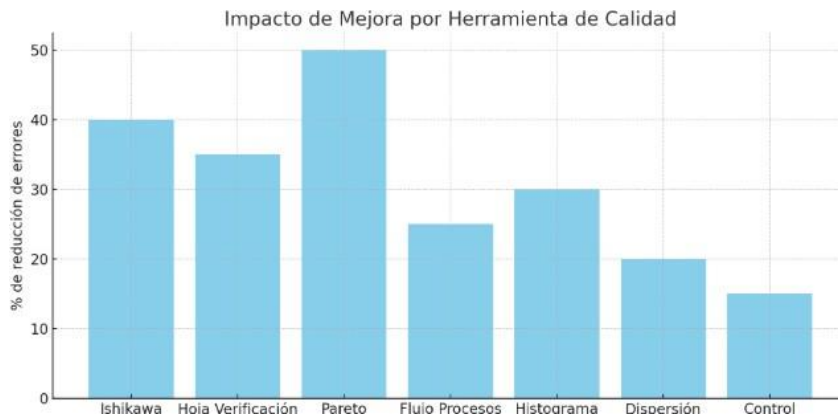


Fuente: Elaboración Propia.

Se observa una mejora significativa en todos los departamentos. Las áreas críticas al inicio fueron Producción y Logística, ambas con los volúmenes más altos de no conformidades. La intervención mediante herramientas de calidad generó reducciones de entre el 50% y el 70% en cada área.

Figura 2

Impacto de Mejora por Herramienta de Calidad

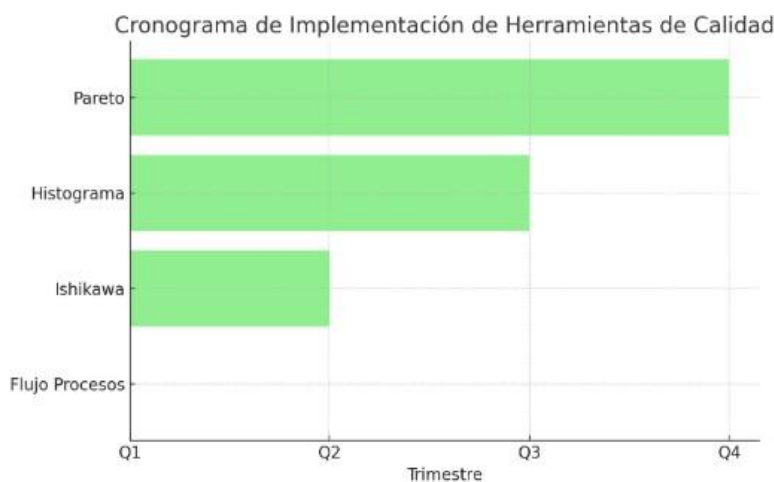


Fuente: Elaboración Propia.

El Diagrama de Pareto y el Diagrama de Ishikawa fueron las herramientas con mayor impacto, permitiendo identificar y atacar las causas principales de fallos recurrentes. Las herramientas estadísticas como el Histograma y la Gráfica de Control estabilizaron el proceso.

Figura 3

Cronograma de Implementación de Herramientas de Calidad

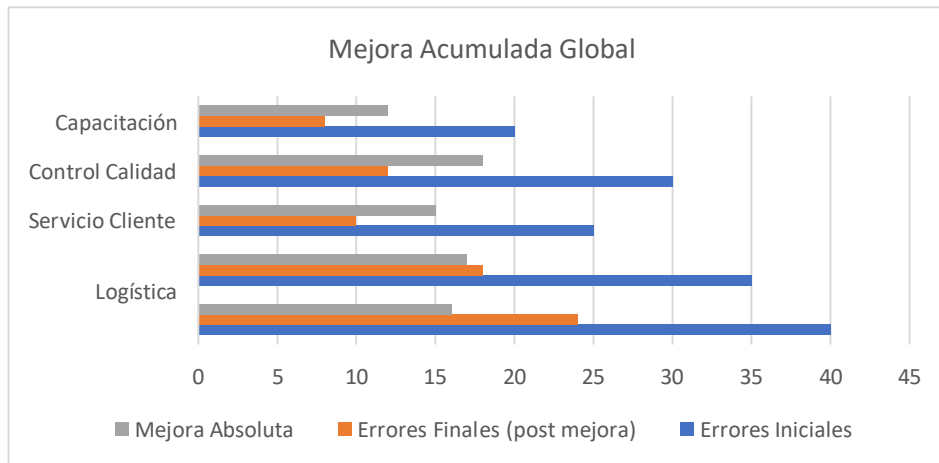


Fuente: Elaboración Propia.

Se diseñó un plan secuencial lógico: primero se mejoraron los flujos, después se atacaron las causas raíz, luego se estandarizó la variabilidad y finalmente se implantaron controles estadísticos para estabilizar el sistema.

Figura 4

Indicador Global de Mejora Total



Fuente: Elaboración Propia.

En este gráfico podemos observar cómo cada una de las áreas críticas de la empresa logró reducir de manera significativa el número de errores a través de la aplicación de las 7 herramientas de calidad. Las áreas con mayores mejoras absolutas fueron Control de Calidad (reducción de 18 errores), Logística (17 errores menos), y Producción (16 errores eliminados), lo que refleja la efectividad de las acciones focalizadas por área. Las barras apiladas muestran primero el total inicial de errores y, encima, la porción de errores reducidos (mejora). Las áreas que lograron mayor mejora absoluta fueron Control de Calidad y Logística, seguidas de Producción y Servicio al Cliente.

Este análisis gráfico muestra claramente el impacto positivo del uso sistemático de las siete herramientas de calidad, aplicadas en forma programada y coordinada en cada área operativa de la empresa de venta directa. La implementación permitió a) Disminuir errores críticos, b) Optimizar los procesos logísticos y de manufactura, c) Mejorar la experiencia de servicio al cliente y d) Fortalecer la capacitación y profesionalización interna.

5 CONCLUSIÓN

La implementación de un sistema de calidad total en una empresa de venta directa en México representa mucho más que una mejora técnica o un cumplimiento normativo; se trata de una transformación profunda en la forma de concebir, producir y entregar valor al cliente. A través del presente plan, se ha identificado que la empresa cuenta con un importante capital humano, una trayectoria consolidada y un producto de alta demanda, factores que la colocan en una posición estratégica para adoptar con éxito los principios de la calidad total. Sin embargo, también se han detectado áreas de oportunidad relacionadas con la estandarización de procesos, la capacitación sistemática y la gestión del conocimiento organizacional, aspectos clave para mantener su liderazgo en el mercado.

Uno de los principales aportes de este proyecto radica en demostrar que la aplicación de las herramientas básicas de la calidad —como el Diagrama de Ishikawa, la Hoja de Verificación, la Gráfica de Pareto o los diagramas de flujo— puede traducirse en mejoras tangibles en la eficiencia operativa, la reducción de errores y la mejora en la experiencia del cliente. Estas herramientas, propuestas inicialmente por autores como Ishikawa (1985), continúan siendo vigentes debido a su simplicidad, efectividad y adaptabilidad a distintos contextos industriales. En el caso de la empresa de venta directa, su aplicación permitirá no solo corregir fallas actuales, sino también prevenir errores futuros, lo cual es esencial en un sector en el que la reputación se construye pieza a pieza.

Asimismo, esta investigación evidencia que la calidad total debe ser entendida como una filosofía organizacional, y no como una serie de acciones aisladas. La cultura de calidad implica que todos los colaboradores, desde la alta dirección hasta el personal operativo, asuman la responsabilidad compartida de mejorar cada día. Como lo afirmó Juran (1993), “la calidad comienza desde la gerencia” y debe permear cada nivel de la estructura empresarial. La implementación del ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) permitirá estructurar este proceso de transformación bajo un enfoque de mejora continua, asegurando que las acciones no queden solo en propuestas teóricas, sino que se traduzcan en resultados concretos y medibles.

La incorporación de indicadores clave de desempeño (KPIs), tales como el porcentaje de devoluciones, el índice de satisfacción del cliente o el cumplimiento de los estándares de inspección, servirá para monitorear de manera objetiva el avance del

sistema de calidad y tomar decisiones basadas en evidencia, tal como lo recomiendan Evans y Lindsay (2017).

La empresa de venta directa se encuentra en una posición ideal para adoptar un enfoque integral de calidad total. La calidad, más que un atributo técnico, es un compromiso ético y profesional con el cliente y con la excelencia. Este plan no solo buscaba resolver problemáticas operativas actuales, sino también construir las bases de una organización más sólida, coherente y preparada para enfrentar los desafíos del futuro. Apostar por la calidad es, en última instancia, apostar por el valor, la reputación y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. El Plan de Calidad Total propuesto no solo tiene impacto en la mejora de los procesos y productos, sino que también contribuye a la construcción de una cultura organizacional orientada a la excelencia. La integración de modelos de referencia como ISO 9001:2015, Six Sigma y Kaizen, junto con herramientas de control estadístico y metodologías de gestión de calidad, refuerza el compromiso de la empresa con la satisfacción del cliente y la mejora continua (ISO, 2015; Pyzdek y Keller, 2021).

Asimismo, la propuesta tiene el potencial de convertirse en un modelo replicable para otras PYMEs familiares de venta directa, al demostrar que es posible equilibrar la tradición artesanal con los estándares de calidad que exige el mercado global. La correcta implementación de este plan permitirá a las empresas de venta directa a consolidar su liderazgo en el sector, incrementar su competitividad y contribuir al desarrollo sostenible de la industria. El éxito del Plan de Calidad Total dependerá de la capacidad de la organización para mantener el compromiso de la alta dirección, fomentar la participación de todos los colaboradores y asegurar la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos de calidad. La calidad no debe verse como un destino, sino como un camino continuo de aprendizaje, mejora y creación de valor para todas las partes interesadas.

REFERENCIAS

- Alvarado, M. (2010). El aprendizaje y las tutorías en los universitarios. Guadalajara: Editorial Universitaria, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de Ciencias de la Salud.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2001). Programas Institucionales de Tutoría. Una propuesta de la ANUIES para su organización y funcionamiento en las instituciones de educación superior. Mexico, D.F.: ANUIES.

- Asociación Nacional de Universidades y Escuelas de Educación Superior. (2020). ANUIES. Obtenido de Acuerdo Nacional por la Unidad en la Educación Superior frente a la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19: https://web.anui.es.mx/files/Acuerdo_Nacional_Frente_al_COVID_19.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). La educación superior en tiempos de COVID-19. Washington, D.C.: BID. Bermejo, B. (1996). Fundamentos de acción tutorial. *Cuestiones Pedagógicas*, (12), pp.243-266.
- Bravo MF, Saiz J, Bobes J. Manual del Residente en Psiquiatría. Tomo 1. Asociación Española de Psiquiatría, Sociedad Española de Psiquiatría, Sociedad Española de Psiquiatría Biológica, editores. Vol. 45, Manual del Residente en Psiquiatría. Madrid; 2009. 6 p. 20.
- Contreras, F., Espinosa, J. C., Esguerra, G., Haikal, A., Polanía, A., & Rodríguez, A. (2005). Autoeficacia, ansiedad y rendimiento académico en adolescentes. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 1(2), pp. 183-194.
- Contreras, K., Caballero, C., Palacio, J., & Pérez, A. M. (2008). Factores asociados al fracaso académico en estudiantes universitarios de Barranquilla (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, (22), pp. 110-135.
- Cruzblanca H, Lupercio P, Collas J, Castro E. Neurobiología de la depresión mayor y de su tratamiento farmacológico. *Salud Ment.* 2016;39(1):47-58.
- De la Cruz, G., García, T., & Abreu, L. F. (2006). Modelo integrador de la tutoría de la dirección de tesis a la sociedad del conocimiento. *Revista Mexicana de la Investigación Educativa*, 11(31), pp. 1363-1388.
- González, A., & Avelino, I. (2016). Tutoría: una revisión conceptual. *Revista de Educación y Abdel-Wahab, E. M., y Rashed, B. E. (2023). The effect of quality management system (ISO 9001) on organizational operational performance. Journal of Business & Sustainability*, 21(3), 45-61.
- Bloom, N., Sadun, R., y Van Reenen, J. (2020). Do management interventions last? Evidence from India. *American Economic Journal: Applied Economics*, 12(2), 198-226.
- Bouchetara, M., Amrani, A. F. Z., y Eddine, I. (2022). The implementation of a quality management system in accordance with ISO 9001:2015 standard: A case study. *International Journal of Economics & Business Administration*, 10(1), 261-286.
- Claver, E., Llopis, J., y Tarí, J. J. (1999). La gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Evans, J. R., y Lindsay, W. M. (2017). *Managing for quality and performance excellence* (10.ª ed.). Cengage Learning.
- Gremler, D. D., Van Vaerenbergh, Y., y Brügger, E. C. (2022). From customer readiness to retention: The mediating role of psychological and behavioral engagement. *European Journal of Marketing*, 56(7), 1634-1659.

- Hassan II University Team. (2021). ISO 9001 quality approach and performance: Literature review. *European Scientific Journal*, 17(1), 1-28.
<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n1p1>
- Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 quality systems handbook* (7.^a ed.). Routledge.
- Ibrahim, M. R., Muhammad, D. U., Muhammad, B., Alaezi, J. O., y Agidani, J. (2023). The key to organizational and construction excellence: A study of total quality management. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4591999>
- Ikram, M., González, M., Alqusairi, D., Champagne-Langabeer, T., y Jackson, A. (2020). Do quality, environmental, and social (QES) certifications improve international trade? *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 550, 124512.
- Imai, M. (2012). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Norma.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 quality management systems — Requirements*. International Organization for Standardization.
- ISO/TS 9002:2016 – Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2015. (2023). International Organization for Standardization.
- ISO 9004:2018 – Quality management – Quality of an organization – Guidance to achieve sustained success. (2023). International Organization for Standardization.
- Juran, J. M. (1993). *Quality planning and analysis*. McGraw-Hill.
- Langabeer, J. R., Helton, J., y Foraker, R. (2022). *Health care operations management: A systems perspective* (3.^a ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Mišić, V. V., y Perakis, G. (2021). Data analytics in operations management: A review. *Operations Research Journal*, 29(2), 112-130.
- Rodríguez, L., García, M., y Pérez, J. (2023). Implementing customer-centric TQM in SMEs: A longitudinal study. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 789-807.
- Saida, E., y Taibi, N. (2021). ISO 9001 quality approach and performance: Literature review. *European Scientific Journal*, 17(1), 1-28.
- Secretaría de Economía. (2022). *Normas Oficiales Mexicanas para la calidad de productos*. <https://www.gob.mx/se>
- Serra, F., Peralta, V., Marotta, A., y Marcel, P. (2022). Use of context in data quality management: A systematic literature review. *Journal of Data Quality Management*, 8(1), 45-68.
- Sroufe, M. I., Zhang, Q., y Sroufe, R. P. (2020). Future of quality management system (ISO 9001) certification: Novel grey forecasting approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(11-12), 1355-1372.
- The TQM Journal. (2024). Balancing the “hard” and the “soft” shades of TQM: Bridging

advances and managerial insights. *The TQM Journal*, 36(3).

Total Quality Management & Business Excellence. (2025). Current issue: Volume 36, Issues 7-8. Taylor & Francis.

Twomey, P., y Smith, J. (2022). Integration of Industry 4.0 and TQM: A systematic review and dynamic capabilities perspective. *Sustainability*, 16(20), 9108. <https://doi.org/10.3390/su16209108>

Wognum, P. M., Ploos van Amstel, W., y Trienekens, J. (2021). The role of quality assurance in agri-food supply chains. *Food Quality and Safety*, 5(2), 55-69.

Zimon, D., Madzik, P., y Sroufe, R. (2020). The influence of ISO 9001 & ISO 14001 on sustainable supply chain management in the textile industry. *Sustainability*, 12(1), 311.