

SISTEMA DE CALIDAD TOTAL MODELO

Conferencia Impartida por el: **Ingeniero Héctor Uresti Serrano**

Ing. Mecánico graduado de la ESIME del IPN

Colabora con Cervecería Modelo desde hace 22 años, donde ha cubierto diversos puestos: desde supervisor, jefe de turno, analista en el departamento de capacitación, Coordinador de Trabajo en Equipo en la planta a partir de Enero de 2000, coordinador del sistema 5's más uno y la propuesta de mejora a los métodos de trabajo. A partir de Abril de 2002 es responsable de la administración y seguimiento de sugerencias del buzón, tiene un diplomado en Control Total de Calidad en UPIICSA del IPN, adicionalmente es promotor del Sistema de Calidad Total Modelo, consultor interno, auditor de 5's y guía de visitas a la planta colaborando en la preparación de cinco Círculos de Control de Calidad y tres Grupos de Trabajo como equipos finalistas representando a Cervecería Modelo por cinco años consecutivos desde 1998 en el CNCC; resultando ganadores seis de los ocho equipos y haciéndose acreedor al premio a la Constancia Yusuru Itoh el año pasado, ha promovido intensamente la planta de Cervecería Modelo de la Ciudad de México en el Trabajo en Equipo.

Buenos días.

Lo que nos corresponde a nosotros como Coordinadores es ser el papá de los Equipos, a nosotros nos entregan el presupuesto hacemos la logística, uniforme transporte, hospedaje, les hablamos temprano para que estén listos, en sí somos los papas y los equipos son los niños.

CERVECERIA MODELO

Comenzaré hablándoles de lo que es Cervecería Modelo, nos dedicamos a la elaboración y venta de cerveza.

Hoy 25 de Octubre cumplimos 78 años en la planta en México somos 4600 colaboradores en planta y 1500 en ventas.

NUESTROS PRODUCTOS:

Algunos regionales Estrella de Guadalajara, Pacifico de Mazatlán, Victoria, Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Modelo Light, Negra Modelo, León, Negra y Montejo de la regional de Yucatán que ya se fusionó con Tuxtepec.

Tenemos el 56.9 % de participación en el mercado nacional, tenemos presencia en mas de 150 países y estos son los productos que exportamos: Negra Modelo, Corona Extra, Corona Light, Pacifico y Modelo Especial en el mercado de Exportación de cada 100 cervezas que salen del país 85 son de Modelo y representan el 26 % del volumen total de producción.

Como Cervecería Modelo nuestra misión es convertirnos en el líder cervecero latinoamericano en el área de producción y ventas actualmente nos encontramos en segundo lugar solo superado por Brasil; tenemos una producción de 40 millones de hectolitros anuales y estamos en cuarto lugar a nivel mundial.

SISTEMA DE EQUIPOS:

En Cervecería Modelo actualmente tenemos 13 CCC y 27 GT con ocho integrantes en promedio y una participación del 7%. A lo mejor no es muy estratosférica pero más adelante veremos el porqué de estos números; resolvemos un caso al año.

RECONOCIMIENTOS:

Hay una gran cantidad de reconocimientos, como ustedes ya saben.

- Anualmente tenemos un concurso interno participan de 15 a 20 equipos y seleccionamos un CCC y un GT, los ganadores son los que nos representan en el Foro de Grupo Modelo y de ahí podíamos pasar a la primera etapa del CNCCC.
- De los reconocimientos que se otorgan la mayoría son de nuestros productos obsequios de la compañía; de entrada se les da el uniforme para participar de manera interna se les da un reconocimiento personalizado firmado por el Gerente General y Secretario General, es muy importante que el Sindicato esté integrado de hecho han formado parte del jurado interno y tienen la capacitación necesaria para poder participar.

El año pasado participaron 15 equipos entre Círculos y Grupos se hizo una invitación para que los familiares fueran a ver la presentación a la planta entonces teníamos como 180 personas tuvimos que hacerlo en dos sábados.

Es algo interesante porque la gente se prepara para su presentación interna, invierten tiempo fuera de su horario de trabajo, hasta muchas veces en casa les preguntan ¿y qué es eso de los Círculos, porqué llegas tarde?, a lo mejor nos estás engañando; esto hace que los muchachos hagan una presentación para sus familiares. Les hacemos una comida y les damos boletos de eventos de temporada, se les entrega a todos, la salida, presentación y viáticos son reconocimientos adicionales que se entregan, otro de los reconocimientos es la participación en el Foro Nacional de Grupo Modelo.

Una pregunta que varios nos han hecho es porqué Modelo ya no está participando en este Foro, me da gusto que nos extrañen, a mi también me dolió mucho y lo sentimos, pero es una estrategia nueva del corporativo; la estrategia en sí no es no participar en el Nacional sino llevar el Sistema de Calidad Total Modelo, aplicación de 5's, el Trabajo en Equipo, formación de Círculos y Grupos y la Certificación ISO 9000 a las 85 agencias en la República y esa es la labor que nos va corresponder a los Coordinadores de todas las plantas cerveceras. Tuvimos que sacrificar la participación en el Concurso porque tenemos que cubrir más el área de ventas de servicio.

Aunque 85 agencias en la República les puedan sonar pocas pues un ejemplo es que la de Toluca tiene 17 sub-agencias y es así como se van incrementando en volumen.

Este es el proyecto para este año por eso no estuvimos participando en el Concurso

SITUACIÓN ACTUAL EN PLANTA:

Actualmente el trabajo en equipo la mayoría de las veces se maneja fuera del horario de trabajo.

Necesitamos mantener la Certificación ISO 9000 y 14000 así como la de Industria Limpia. Además del manejo de la mejora continua del sistema 5's más uno.

De alguna manera el Trabajo en Equipo ha tenido cierto estancamiento porque si es mucho el compromiso que se tiene que cumplir algunos Coordinadores con los que he platicado me dicen cojeamos del mismo pie es la misma situación de que manejamos muchos Sistemas y algunas veces se les tiene que dar prioridad a unos.

SITUACIÓN ACTUAL DE LA COORDINACIÓN:

Tenemos unos procedimientos no estandarizados con ISO, se tiene el formato de Trabajo en Equipo y 5's más uno y cada año los actualizamos, que implica esto que las mejoras que vemos al año las vamos a sugerir para el próximo, pero entre todas las Unidades Estratégicas de Negocio, las siete

plantas cerveceras de la República: _ Tramo, Fletes de Zacatecas, Tapas y Tapones, Envases de Zacatecas, Cebadas y Maltas INAMEX de Cerveza y Malta.

Cuando tenemos sugerencias nos pueden encargar a cualquier planta o Unidad hacer el borrador y correrlo con todas las plantas para enriquecerlo, es un borrador, lo revisamos regresa y así hasta la tercera revisión, una labor que como Coordinación se mantiene cada año.

Con el sistema de 5's mas uno en la planta manejamos mínimo una auditoria de seguimiento por área internamente.

EL SISTEMA DE PROPUESTAS DE MEJORA A LOS MÉTODOS DE TRABAJO:

BONOS:

Un bono en efectivo de \$9750 cuando una persona por su experiencia en área le permite hacer una modificación y se obtiene una mejora considerable; se le va pedir y apoyar en hacer una especie de presentación con 5 o 10 laminas, el señor se presenta en la junta de jefes de departamento, el Comité y la Gerencia y expone cual fue la mejora cuál era la situación anterior cuál es la actual. Se invita a la familia en los primeros lugares viendo que su papá hizo la mejora propuesta.

SISTEMA DE BUZÓN DE SUGERENCIAS:

Ustedes dirán cualquier empresa lo tiene, y están llenos de todo menos sugerencias, pero esto lo comenzamos haciendo un poco de benchmarking, cuando tuve la oportunidad de conocer la planta de NISSAN, ahí vi el espejo que tienen en la entrada y te dicen que es la imagen de una persona puntual, me fusilé el espejo y se lo puse al buzón de sugerencias y le puse ésta es una persona que aporta sugerencias para su empresa. Entonces son detallitos que nosotros vamos aprendiendo de diversas compañías, lo manejamos como un sistema.

Todas las sugerencias que salen las lee de primera mano el Gerente General, toma nota y las asigna a las Coordinaciones, a las Superintendencias, a las Jefaturas y a mi me pide luego que le reúna a la gente y para que él hable con ellos y los motive; hay que estar maduros para aceptar muchos comentarios la mayoría son sugerencias en un 90% o quejas que son mínimas, les damos seguimientos si la sugerencia no aplica se le dice gracias por tu participación pero en esta ocasión no aplica pero te invitamos a que sigas participando, son lo que llamamos kaisen o pequeñas mejoras que nos dan grandes mejoras.

EXPOSICIONES:

Como Coordinación somos auditores de los Sistemas ISO 9000, 14000, participamos en expos, foros, ferias cuando me refiero a ferias son de nivel escolar en instituciones donde les compartimos nuestro Sistema de Calidad el proceso de elaboración de la cerveza si llevamos luego publicidad, plumas llaveros de ficha domino, a la entrada de la expo el inflable de corona, los estudiantes nada mas ven la botellota inflada y creánme que somos el stand mas visitado, lo que hacemos es compartir el Sistema y se quedan los 15 o 20 minutos de la exposición; además tenemos visitas en planta para que la gente conozca el proceso. Lo que es el Sistema de 5's más uno y el Sistema de Trabajo en Equipo.

Queda abierta la invitación para cuando deseen dar un recorrido.

Ya les hablaba yo de Don Pablo Diez que es nuestro fundador la fecha en la que se inauguró por el entonces Presidente Plutarco Elías Calles el 25 de Octubre de 1925. Al día siguiente, 26 de Octubre el producto que se elaboró es Cerveza Modelo y el 13 de Noviembre de ese mismo año Corona Extra, nuestra actual marca líder para 1930 salió Negra Modelo.

HISTORIA:

Ya del Sistema de Trabajo en Equipo en Modelo el Ing. Jesús Amador Superintendente de Producción en aquel entonces; (actualmente es Gerente General de Nueva Fanal, la que nos hace el envase) asistió al Diplomado de Calidad en 1993 en UPIICSA por ahí escuchó de Círculos de Calidad, de Grupos de Trabajo y empezó a generar esa sinergia en la planta, obviamente contando con el apoyo de la Gerencia General de nuestro Director. Se diseñaron e impartieron los cursos de Filosofía de Calidad, resistencia al cambio, creatividad, las filosofías de Deming Ishikawa, etc., vimos matemáticas básicas intermedias y empezamos con las 7 herramientas básicas.

De ahí que nace nuestro primer Circulo de Calidad: productividad en línea 16, el resultado es que la eficiencia creció del 89% al 92%, esto en Mayo de 1994 nuestro primer Circulo de Calidad. Cuánto creen que haya durado desde que inicio hasta que terminó; inicio el 5 de Mayo y el 19 de Mayo terminó.

Teníamos la noción pero no teníamos la estructura ni el conocimiento; se reunían diario iba el de mantenimiento, aseguramiento de calidad, el de producción, y empezaban a ver qué tiene la maquina, pues que está atorando la desempaadora eso lo veía mantenimiento, que el sistema esperado no funciona, aseguramiento de calidad así es como se trabajaba era un equipo.

Eran sus inicios; así comenzamos a trabajar, para Febrero de 1995 se forma el primer Grupo de Promotores del Sistema de Calidad Total Modelo y los primeros integrantes de ese Grupo de Promotores fueron los Gerentes Generales de todas las Unidades Estratégicas de Negocios, y pues aunque se piensa; como se puede creer que los Gerentes van a estar fuera de su planta dos días o tres pero ellos estuvieron cinco semanas fuera de su planta estuvieron en México.

Para esta capacitación contamos con asesores externos para que los asesoraran para hacerse promotores con Filosofías de Calidad, las herramientas básicas administrativas, la metodología de Trabajo en Equipo de los 8 pasos y las administrativas acá es cuando ya comenzamos a trabajar en la formación de Coordinadores de Trabajo en Equipo de todas las Unidades Estratégicas de Negocio y empezamos a hacer nuestros primeros procedimientos y borradores; además asistieron a un curso de Administración de la Calidad para Latinoamérica, en 1996 para seguir capacitándose, por medio del benchmarking.

Algo muy importante el personal involucrado en el proceso es el indicado para sugerir las mejoras, hay que darle su lugar a la gente que esta en el Gemba, ellos son los que viven el día a día los problemas ellos tienen la mejor alternativa de mejora son los expertos por ello lo que debemos hacer es prepararlo darle las herramientas la capacitación, y dejarlos trabajar.

LA ESTRUCTURA DE NUESTRO SISTEMA DE TRABAJO EN EQUIPO:

- Tenemos un Comité de Planta del Sistema de Calidad Total Modelo. Este Comité de Planta es el Gerente General, el Subgerente General, el Gerente de Planta y las Superintendencias, este Comité está formado por todos los Comités ISO 9000, 14000 la Alta Dirección de la empresa.
- Dentro del comité de operación hay un representante por cada Unidad en este caso el Subgerente General quien mensualmente tiene una reunión de trabajo en el Corporativo y asisten de las demás plantas.
- El coordinador del Sistema de Trabajo en Equipo de cada Unidad, en este caso es mi jefe es el responsable de mantener el Sistema de Trabajo en Equipo en la planta.
- La Coordinación General donde un servidor es el responsable del seguimiento y mantenimiento del mismo.
- Los Facilitadores son los jefes de departamento.
- Promotores de calidad los primeros Promotores fueron los Gerentes de las Unidades ahora tenemos Promotores que son trabajadores gente que ha venido al Concurso y pues la experiencia que obtienen y su capacitación los acredita como Promotores.
- Un responsable departamental es la liga del departamento con la Coordinación para todo lo que es información
- y por ultimo los Círculos y Grupos de Trabajo.

NUESTROS PROCEDIMIENTOS

Manejamos un procedimiento aunque no esta dado de alta en ISO pero lo manejamos de manera interna que le llamamos la Gestión del Sistema de Trabajo en Equipo tenemos cinco objetivos que son:

- La introducción al sistema de trabajo en equipo;
- promoción y administración del sistema de trabajo en equipo,
- aplicación del método de solución de problemas
- el calculo del beneficio económico del trabajo en equipo y
- la implantación de casos exitosos en todas unidades estratégicas de negocios.

Vamos a verlos uno por uno.

- ❖ Lo que es la introducción nos explica desde lo que es designar al coordinador general.
- ❖ La capacitación que se debe tener en la planta
- ❖ El benchmarking, experiencias. Muchos expositores reconocidos lo han dicho, para que inventar el hilo negro si alguien ya lo tiene, y he notado que de 6 años para acá las empresas muestran una apertura total un ejemplo; en mis 22 en la empresa al principio habían muchas cosas mal ya analizándolo, menos el producto eh! Quizá ustedes han de pensar pero si el producto se vende solito, borrachos sobran el producto siempre se va a vender, a lo mejor hace 22 años a si pero ahora, si van a un centro comercial o a la tienda de la esquina y van a comprar un cartón de cerveza y ven que el cartón está en el piso y está rota su tapa, a lo mejor hasta mojado y adentro puede traer las botellas nuevas, el nivel bien coronadas y les dicen llévese ese cartón de entrada dices no déme otro ese no me lo llevo, entonces es mentira que porque sea cerveza te lo llevas así, estas pagando por un servicio es un producto lo que solicitas. Entonces haciendo el benchmarking lo pudimos establecer.
- ❖ Se estableció un plan de introducción; ver como se trabajaría lo que es el sistema si le voy a dar un reconocimiento público a dos empresas que fueron las que cuando empezamos a hacer este benchmarking: activos súper seis de Atzugui fue este Círculo que estaba integrado por personas que trabajaban en el comedor personas que tenían un nivel de estudios de primaria pero que su manejo de herramientas nos dejaron con la boca abierta y no dieron una lección muy buena fueron de nuestros motivadores; otros fueron CYCSA que nos presentaron algún equipo en la planta entonces fueron los inicios de ese benchmarking.
- ❖ La formación de promotores este curso de promotores tenemos 120 promotores en planta les decía que 30 de ellos son sindicalizados.
- Flujogramas este es nuestro segundo instructivo que es el de producción y administración y de alguna manera acá nos va marcando los pasos de que es lo que se maneja tenemos desde lo que es elaborar el banco de áreas de oportunidad, considero que esta es la parte medular del Sistema, el Facilitador o jefes de departamentos son los que elaboran los bancos de áreas de oportunidad contamos con un registro un formato establecido para que lo vayan llenando y se les facilite un poco pero antes un banco de áreas de oportunidad era decir pues vamos a disminuir el desperdicio de vidrio o del bote y ahí se quedaba el objetivo acá le pedimos que nos digan en que nos va mejorar la calidad el servicio el proceso que lo vayan identificando, que tengan una variable de medición que sepan en donde están lo quieres disminuir bueno como lo manejas tantos litros por turno, por litro por hectolitros y que sepan a donde están para que nos digan a donde quieren llegar
- Después el Promotor y el Facilitador forman a los CCC y GT; si es un CCC que ya dijimos que ellos se reúnen de manera natural en modelo hemos cambiado un poco ese concepto, antes se formaban los círculos y eran para ahorrar hojas de papel, hojas en el departamento x pero habían hasta tres equipos, el de elaboración de cuartos fríos de envasado que están trabajando para ahorrar en el consumo de papel, pues como que no, en un inicio son muy buenos porque eso si nos dijeron hay que dejar que trabajen en lo que ellos quieran pero después de cinco años como que ya somos equipos y sistemas mas maduros como que ya no podemos invertir el tiempo en esos proyectos debemos ser mas agresivos incluso los círculos de control de calidad deben de tomar si van a sesionar, el proyecto lo deben tomar de ahí los grupos de trabajo son

súper definidos si yo tengo el problema lo importante es definir a las personas ideales para que estén dentro del grupo, quien mencionaba que los porcentajes de participación no era muy bueno? Deming, si tiene mucha razón estábamos trabajando sobre un 16% nos exigían un 16% por cada Unidad de Negocios pero teníamos Equipos de hasta 22 miembros serán productivos, pues no pero los jefes con tal de cumplir con la cuota pues buscaban reunir el tope, modelo fue creciendo luego a rebasar ese 16 % pero ahora tenemos una baja estamos pisando firme para mantenernos en este rumbo

- Facilitador forma Equipos, Circulo o Grupo proporciona recursos capacita los integrantes define sus nombres funciones este documento es revisado por el Promotor y el Facilitador la Coordinación le asignamos un código el Comité de planta las Gerencias lo aprueban queda registrado el Equipo y comienzan a aplicar el método de solución de problemas.
- Con otro instructivo que tenemos se registran las actividades del equipo el Facilitador da seguimiento por un lado informa de avances elaboramos un informe mensual sobre el objetivo que se tiene al Corporativo de cada Unidad, elaboran su informe final acá tenemos un formato PRE-llenado para que a la gente se le vaya facilitando porque también es muy común que cuando los Equipos sesionan y al final cuando quieres hacer tu informe pues con este formato conforme avanzan hacen su informe final cuentan con la asesoría del promotor y Facilitador se aprueba la terminación del proyecto.
- se registra actualizamos la información tenemos unos registros de áreas de oportunidad en proceso y concluidas coordinadas en todas las Unidades Estratégicas de Negocio esto a lo mejor para que se este trabajando con rotura y Zacatecas también, para evitar duplicidad o doble inversión con esto podremos ver si alguna planta ya esta trabajando en este proyecto que nos mande la información para no generar la misma actividad y se le puede dar otra distinta.

MÉTODOS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

El mismo que en el Concurso

BENEFICIO ECONÓMICO

Tenemos un instructivo para calcularlo nos ha costado mucho trabajo no es tan fácil de hecho acabamos de liberar nuestro instructivo del beneficio lo estamos haciendo y leyendo y todavía le encontramos algunos detalles que si metemos a finanzas y a lo mejor yo resistimos no porque sea ingeniero ni quiera a los contadores pero a lo mejor me resisto porque en cuestión tiempo cuando fui a hablar con el gerente de finanzas y le explique que nos ayudara con el calculo del beneficio económico me dijo Ingeniero, tenemos muchísimo trabajo entonces me dije si yo lo puedo hacer si la misma gente mete su factura sabe cuantas personas metieron a la línea pues ellos que lo vayan anotando es por eso mi posición dentro del calculo de beneficio económico que lo hacen los equipos y son las áreas que manejamos mano de obra materiales y gastos generales esto lo llevamos dentro de los 12 meses consecutivos este seguimiento para saber cual es el calculo del beneficio económico real, cuando ocurra estas causas 12 meses consecutivos cuando ocurra una mejora o al desaparecer el área que originó la mejora. Son una de las condiciones

LA IMPLANTACIÓN

Es el compartir e implantar los casos exitosos de todas las Unidades Económicas de Grupo Modelo, nosotros este año tuvimos un Foro de Grupo Modelo donde participamos todas las Unidades Estratégicas con un Circulo y un Grupo hubo una selección y dijeron los diez Equipos mejores son lo que expondrán.

OBJETIVOS

Cómo Coordinación para el próximo año un 10% de la participación del personal.

Para poder definir los catorce millones como beneficio económico anual por el Trabajo en Equipo también es un poco difícil si algunos de ustedes les toca calcular cuanto les vas a dejar para dejar para el próximo año pues no se que rollos tendrán que ver con quien voy con el facilitador, cuanto vas a ahorrar en fin, miren hay equipos por ejemplo uno que tuvimos del ahorro del consumo del agua ese simplemente nos dejo como 13500 millones con un equipo así so lo puedes lograr pero hay

equipos que trabajan bien y mejoraron el proceso pero a lo mejor nos dan menos como 3500 ni pesos y pareciera no ser mucho pero es mas importante luego, hicimos un grupo de trabajo para atención a visitas es ahí donde esta el beneficio a lo mejor no es económico pero es en el servicio atención ,

Concluir todos los equipos antiguos hasta diciembre de 2003 estos son objetivos para el próximo año.

Tenemos merma en los equipos a veces nos gana la tecnología y desaparece el equipos.

Algo bien importante esto es para trabajo en equipo para todos lados el valor al ser humano si existe este reconocimiento a las personas como tales es algo que viene desde Don Pablo Diez nuestro fundador, él iba a ser sacerdote por algo no fue se vino de España y empezó a trabajar como contralor en algunas panaderías como la ideal y fue cuando inició con Cervecería Modelo.

Don Pablo tiene algunas anécdotas como que en 1930 a cinco años de abrirse la planta la iban a cerrar fue la ultima planta cervecera que se abrió de México y Don Pablo les habla a su gente y les dice que lo siente mucho pero que tenia que cerrar la planta aunque le dolía mucho por las familias que estaban atrás, el trato que les daba a los trabajadores era único, los saludaba en la mañana de uno en uno y sabia su nombre les daba la bienvenida Don Pablo no tuvo hijos entonces les decía hijos, la gente estaba muy contenta con el, el les dijo es que yo no tengo para pagarles por eso vamos a cerrar la planta la gente no le permitió le dijeron déjenos trabajar aunque no nos pague así de fuerte era esa amistad que existía ese cariño y pues yo creo que gracias a estas personas yo estoy aquí.

Esa filosofía de Don Pablo la hereda Don Antonino Fernández nuestro actual Presidente del Consejo de Administración, y sigue dando ese mismo valor con sus 83 años el va a la planta y cada mes v participa en el catado hace recorrido a todas las Unidades platica con el señor que está barriendo, en la línea, el operador de la llenadota, etc. mantiene ese mismo estilo algunas de las palabras que ha dicho en sus visitas es:

- *Sin los demás no somos nada*
- *La calidad de nuestros productos la hacemos todo*
- *Mientras mas humilde seamos mas beneficiosos seremos.*

Tampoco tuvo hijos y las generaciones se van pasando a los sobrinos políticos el Ing, Carlos Fernández actual Director General lleva la misma filosofía de trabajo

Lo que Modelo es hoy se debe en gran medida a la gente con la que contamos forman parte muy importante de nuestra gran familia a lo mejor nos han escuchado decir *somos una gran familia* Modelo es nuestro slogan y nuestros hijos también ya están identificados así como pasa con otras empresas lo mismo sucede porque les transmitimos a nuestros hogares esa cultura.

Nuestro compromiso es que nuestro personal permanezca y se desarrolle en la compañía

Yo cuando lo conocí me dijeron viene un becario, el señor traía puesto el uniforme amarillo de plástico checando la limpieza lo salude le explique un poco del mantenimiento no sabia con quien estaba platicando.

La Calidad la tomamos como una forma de vida y repitiendo nuevamente el desarrollo humano la participación de la familia alguien ayer agradecía mucho y decía que llegamos con el reconocimiento la mitad es para mi y mi empresa y la otra mitad para mi familia que me apoya.

Productos y servicios de calidad con gente de calidad.

Seria todo lo que tengo que compartirles muchas gracias.