

**¿LA ISO 9000 REQUISITO O HERRAMIENTA COMPETITIVA?**

**PRESENTADO POR:  
CLAUDIA ROCIO MERCHAN JAIMES  
Cód d0101336**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD  
Bogotá, D.C.  
2014**

## ¿LA ISO 9000 REQUISITO O HERRAMIENTA COMPETITIVA?

*“Ya no basta con ofrecer buena calidad, hay que demostrarlo”*

No existe duda de que, para ser competitivos en el mundo de hoy, la calidad es una pieza clave para los objetivos de expansión a un mercado internacional y con un inminente tratado de libre comercio la necesidad de generar una cultura de la calidad dentro de las empresas colombianas es una prioridad para entrar a competir con los productos y servicios extranjeros, sin embargo la competitividad es un concepto demasiado amplio que involucra desde las estrategias que una empresa adopta para conquistar un mercado, hasta la calidad de sus productos, su gerencia y sus procesos.

Y no es suficiente tener buena calidad, en la actualidad el mercado exige que esté certificada y se logra a través de la implementación del conjunto de normas de calidad y gestión de calidad establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) además una empresa que tenga esta certificación no solo cumple con un requisito valioso sino que tan bien se ve impactada benéficamente en muchos niveles que le permiten ser mucho más eficaz y de por sí competitiva.

### *1. Calidad vs Rentabilidad*

El certificado de la ISO 9000 impacta directamente en el valor del mercado de una empresa y la volatilidad del precio de cotización de las acciones de esta. Ahora bien, si se mide el impacto de la obtención de un certificado de calidad los resultados indican que el mercado reacciona positivamente a la obtención de este certificado, provocando además un incremento en la volatilidad de los precios de cotización.

Con esta teoría se define que los costos asociados a la calidad son siempre inferiores a los asociados a la no calidad, lo que lleva a manifestar que la “calidad es gratis”.

Esta hipótesis apoya una relación directa entre calidad y rentabilidad, debido a que la mejora de la calidad provoca un incremento en los ingresos y una reducción de costos, si bien no considera las inversiones necesarias para la mejora de la calidad. Algunos autores defienden la posibilidad que tienen aquellas empresas que ofrecen productos de calidad de reducir sus costes, evidencia apoyada en parte por aquellos, que defienden una relación indirecta y negativa entre calidad y costes a través de la cuota del mercado.

De esta forma, a partir de la relación calidad-ingresos, por la que la calidad supone mayor fidelidad del cliente y permite la fijación de precios mayores, y a la relación calidad-costos, por la que se mejoran los resultados y la ampliación de la cuota de mercado a través de la reducción de los costos, planteando la siguiente conjetura: La publicación de la noticia de obtención de un certificado de calidad debe tener un impacto positivo y significativo sobre el precio de cotización de las acciones en el momento en que dicha obtención es anunciada.

En definitiva, la mejora de la calidad puede ayudar a cualquier empresa a aumentar el nivel de ventas y reducir costos, ambos factores son una forma indispensable y muy importante de conseguir una mayor rentabilidad, ya que como empresa productiva serán capaces de vender más tanto en cuanto más rápida sea la capacidad de respuesta que tengan, además de la posibilidad de reducir los precios de venta y consolidar eso que es tan importante en los mercados de hoy día, la reputación de productos y servicios de calidad.

## *2. Mejoría del Servicio al Cliente*

La ISO 9000, promueve la adopción de un enfoque destinado a aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos clientes porque los objetivos que se establecen toman en cuenta sus necesidades. La empresa procura la opinión de sus clientes y luego la analiza con el objeto de lograr una mejor comprensión de sus necesidades. Los objetivos se adaptan de acuerdo a esta información y la organización se torna más centrada en el cliente. Cuando los

objetivos se concentran en el cliente, la organización dedica menos tiempo a los objetivos individuales de los departamentos y más tiempo a trabajar en conjunto para cumplir con las necesidades de los clientes.

Todo esto lleva a beneficios económicos, que son la recompensa por el arduo trabajo e inversión en el sistema de administración de calidad. Estudios han demostrado que por ejemplo "las empresas estadounidenses que cotizan en la Bolsa de Nueva York y que cuentan con la certificación de calidad ISO 9000 han logrado una mejora significativa en su desempeño financiero en comparación con aquellas empresas que no cuentan con esta certificación".

En otras palabras, según ISO 9000, una organización debe interesarse genuina y seriamente por la percepción que de sus productos o servicios tienen sus clientes. Este interés debe expresarse en una serie de actividades a desarrollar en dos etapas: la primera etapa compuesta por la obtención de información relevante, como las encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas, los informes de los agentes comerciales, etc.

### *3. Mayor direccionamiento estratégico y gestión por procesos*

La utilización de los Sistemas de Gestión de la Calidad, enunciados en las Normas ISO 9000, así como su certificación por una tercera entidad, se ha convertido en un factor de éxito en el mercado para todas las empresas comerciales e industriales que han alcanzado este objetivo. Ya que la estructura fundamental del sistema de Calidad ISO900 está constituida por un sistema de procesos que interactúan entre sí, que como ya se mencionó operan bajo parámetros, criterios y métodos establecidos, y una planeación estratégica de cada empresa que se origine a partir de este direccionamiento asegura que todos los esfuerzos de cada dependencia de la empresa estén orientados al logro y así convertirse en un

arma estratégica para posicionarse y mantenerse en los mercados competitivos de hoy en día.

Debido a las exigencias que impone la norma ISO 9001, las organizaciones suelen ver que el sector administrativo se involucra más en el sistema de administración de calidad. La administración tiene la obligación de participar en el diseño de la política de calidad y de los objetivos de calidad, debe revisar los datos del sistema de gestión de calidad y tomar las medidas necesarias para asegurarse de que se cumplan los objetivos de calidad, establecer nuevas metas y lograr un progreso continuo.

#### *4. Correcta implementación de indicadores de gestión y control estadístico por procesos*

Los indicadores de gestión constituyen un instrumento de gran utilidad para La dirección de una organización, ya que permiten recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados obtenidos en uno o varios procesos, ya sea como parte de un sistema de gestión de la calidad de acuerdo a ISO 9000 o en el marco del desarrollo de un Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard. Son muchas las diferencias entre un cuadro de mando integral común y el sistema el sistema de gestión de calidad de la ISO 900 ver Anexo 1

Estos son alguno de los beneficios que se pueden obtener con la implementación de estos indicadores de gestión, por ejemplo:

- Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.
- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.

- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento proactivos
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y de la gestión general de las unidades el negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

##### *5. Aplicación de un sistema de gestión por competencias*

Los modelos de excelencia han puesto de manifiesto la necesidad de tener en cuenta a las personas, planteando la evaluación y el desarrollo de competencias, siendo el capital humano es el motor de las organizaciones. La gestión por

competencias es uno de los pilares en la consecución de los objetivos estratégicos de una organización y son además condición para llegar a ser una organización capaz de alcanzar y mantener buenos resultados para sí misma y para quienes se relacionan con ella.

Con la ISO 9000 se aplica los conceptos de Gestión de Competencias para la mejora de la gestión de las personas y como complemento a la Gestión de la Calidad en la organización.

Con la ISO 9000 se permite evaluar la adecuación de los roles o puestos desempeñados por cada persona, detectando las necesidades de formación y analizando las competencias idóneas para un puesto de trabajo.

A partir de la gestión por competencias basadas en la ISO 9000 se ofrece soluciones para la dirección de personas y gestión de competencias. El enfoque a estrategia y procesos permite identificar las competencias necesarias para el buen desempeño de los procesos y de los objetivos estratégicos.

#### *6. Implementación del sistema de calidad*

El proceso de certificación ISO 9000, como muchas otras herramientas de gestión, se inicia con la decisión por parte de la empresa de emprender el proceso. Para esto, hay que identificar las razones por las cuales se requiere un proceso de calidad. Estas en el caso colombiano son muy variadas, pero las más comunes son la necesidad de ingresar a mercados externos con el reconocimiento internacional y para competir en igualdad de condiciones. En otros casos, aunque no es obligatoria, la certificación se convierte en un factor

Teniendo en cuenta los objetivos, la empresa debe hacer un diagnóstico exhaustivo de sí misma; debe entender su verdadero negocio, cuáles son las áreas claves o las líneas de producción más importantes. De esta forma, podrá tomar una decisión frente a cuál es la norma en la que se va a basar para establecer el sistema de aseguramiento de la calidad.

Una vez decidido esto, empieza el proceso de implementación. Este genera un gran esfuerzo de la empresa y de todos sus empleados, pues ésta debe

examinarse internamente y determinar con qué cuenta, qué le hace falta, qué ajustes debe hacer y cómo llevarlos a cabo. Hay que aclarar que la norma ISO establece ciertos criterios, pero no define cómo hacer las cosas. Para que el proceso se logre a cabalidad, es esencial involucrar a todo el personal, concientizándolo y comprometiéndolo en el trabajo. Un ejemplo de este proceso es la compañía colombiana NOEL. *Ver Anexo 1*

### *7. Auditoría interna*

Sorprende comprobar lo habitual que resulta encontrar graves falencias que afectan al proceso de auditoría interna en las empresas: las auditorías se realizan, pero no alcanzan a ser una herramienta gerencial útil para el logro de los objetivos, ni permiten verificar que los elementos que componen el Sistema de Gestión sean efectivos, así como tampoco aportan mejoras en el desempeño de la organización. Ante esta situación, es conveniente considerar las ventajas de la tercerización en las labores de auditoría interna mediante un servicio profesional que aporte valor a este importante proceso.

Este camino es definitivo para la empresa pues generalmente lleva a grandes cambios internos en términos de la estructura de la organización, sus procesos y políticas, lo cual inevitablemente produce un cambio en la cultura de la empresa. Durante la etapa de implementación, muchas empresas recurren a asesores especializados en ISO 9000 que trabajan en llave con los diferentes grupos que se conforman en la empresa y los guían para cumplir cada paso de la norma. Una vez la empresa considere que ha arrojado resultados satisfactorios y medibles, puede contratar una auditoría para certificar una línea o proceso de producción.

*Ejemplo, ver Anexo 2*

*En conclusión queda demostrado* los propósitos que mueven a una organización a involucrarse en un proyecto destinado a implantar la norma ISO 9000, habitualmente comprenden obtener una ventaja competitiva diferenciarse de la competencia, demostrar su preocupación por la calidad, iniciar un proyecto dirigido hacia la Calidad Total, o simplemente cumplir con la exigencia de sus clientes y sin lugar a dudas, formar parte del mundo de las certificadas le trae a una empresa



muchas ventajas que pueden definir su camino hacia la competitividad y en términos gerenciales, todo el proceso que culmina con la certificación se convierte en una herramienta clave de competitividad y productividad. La empresa, al revisar todos sus procesos, puede identificar claramente dónde no está generando ningún valor y así hacerse mucho más eficiente, con lo cual beneficia directamente a los clientes

Todo esto lleva a un aumento de competitividad significativo volviendo el sistema de Gestión de Calidad no solo una norma ni una tendencia sino una herramienta clave para entrar a nuevos mercados y competir en ellos ya que los altos niveles de calidad son necesariamente sinónimo de éxito o de una buena estrategia.

## ANEXO 1

### ISO 9000 Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL - Principales similitudes y diferencias

#### SISTEMA GESTION DE LA CALIDAD ISO 9000

#### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

<b>Establece serie de requisitos</b>	<b>No se establecen requisitos</b>
<b>Requiere de un conjunto de documentos</b>	<b>No establece ningún tipo de documentación</b>
<b>Establece una política</b>	<b>Establece una Propuesta de valor al cliente</b>
<b>Establece objetivos, indicadores y metas para la calidad</b>	<b>Establece objetivos e indicadores en cuatro perspectivas</b>
<b>Requiere de auditoria de verificación interna y externa</b>	<b>No requiere de verificación interna o externa</b>
<b>Orientación al sistema de gestión</b>	<b>Orientación al resultado</b>
<b>Requiere de una revisión de la efectividad por la gerencia</b>	<b>No plantea una revisión por la gerencia, pero se supone</b>
<b>Los indicadores no tienen relación entre sí</b>	<b>Los indicadores tienen una relación de causa y efecto</b>
<b>Mide la eficacia y eficiencia de cada proceso</b>	<b>Las metas están en función de alcanzar los resultados propuestos</b>
<b>Enfoque básicamente al Sistema de Calidad, no incluye finanzas</b>	<b>Enfoque a toda la organización incluyendo aspectos financieros</b>
<b>Se basa en la evidencia de que las cosas se hicieron</b>	<b>Se basa en si los resultados se alcanzaron</b>
<b>Establece un mapeo de los procesos e interrelaciones</b>	<b>Establece un mapeo de indicadores y sus relaciones causa efecto</b>
<b>Los resultados no se ligan al desempeño ni a la bonificación</b>	<b>Los resultados se ligan a la evaluación y a la entrega de la bonificación</b>

## **ANEXO 2**

En Compañía de Galletas Noel S. A., hacemos el trabajo bien hecho desde el principio, dando lo mejor de nosotros y buscando siempre soluciones simples y efectivas. Servimos con devoción y orientamos todo nuestro esfuerzo para asegurar la lealtad de clientes y consumidores.

Consecuentes con nuestra promesa superior, hemos declarado una Política de Calidad Integrada, la cual orienta los Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional, Seguridad de los Alimentos, Gestión de Riesgos y Seguridad Comercial, hacia el cumplimiento de la normatividad y legislación aplicable, e impulsa al mejoramiento continuo mediante la filosofía de trabajo TPM (Gerencia Productiva Total).

En Gestión de Calidad, aseguramos la satisfacción de los clientes y los consumidores durante toda la cadena de abastecimiento, mediante el cumplimiento de requisitos desde las actividades asociadas con la compra de los insumos pasando por la elaboración del producto, hasta su distribución a los clientes y consumidores.

La Gestión Ambiental está dirigida a la preservación del medio ambiente y al uso racional de los recursos aplicados a nuestra actividad productiva que nos permita alcanzar un equilibrio con el medio ambiente.

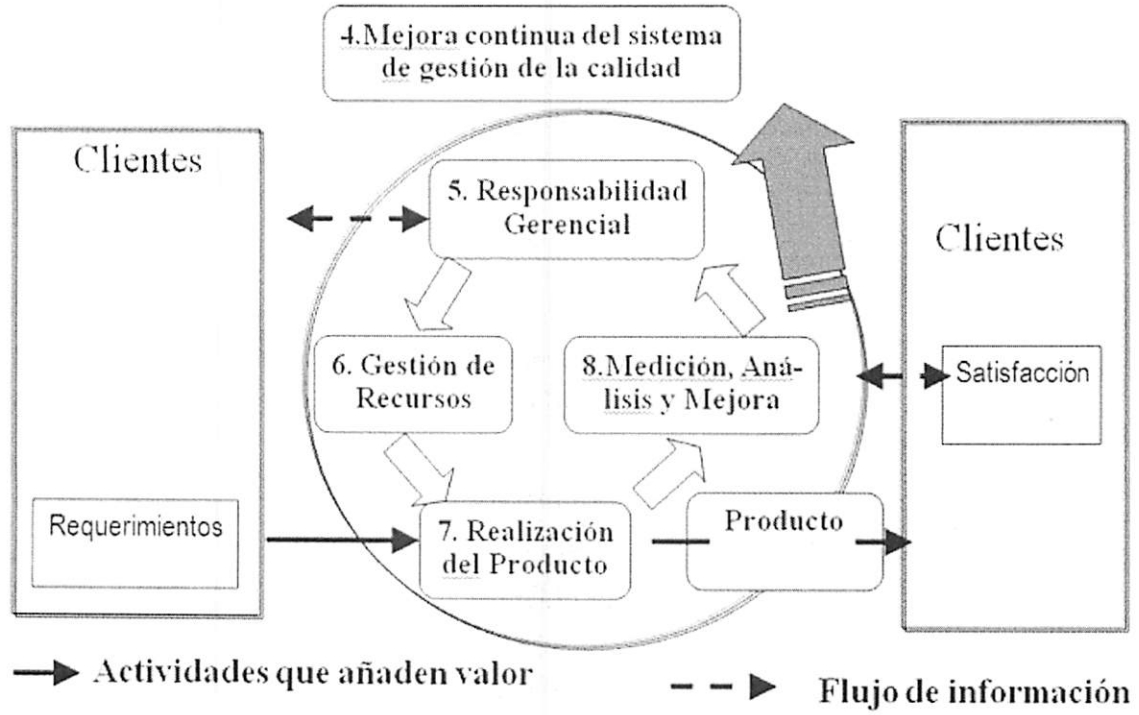
El Sistema de Seguridad de los Alimentos orienta su esfuerzo a generar confianza a los consumidores, a través de la reducción, eliminación y control de los peligros físicos, químicos o biológicos que puedan afectar la salud del consumidor.

En Seguridad y Salud Ocupacional unimos esfuerzos para mejorar las condiciones de operación y comportamientos dirigidos al bienestar de los trabajadores.

La Gestión de Riesgos busca eliminar o disminuir los riesgos a los que está expuesta la Organización en todos sus niveles.

El Sistema de Seguridad Comercial asegura el control y seguridad de la cadena logística para lograr una actuación segura en la cadena de abastecimiento.

### ANEXO 3



## BIBLIOGRAFIA

- Juran, J. M.; Gryna, Frank M. "Planificación y análisis de la calidad". Editorial Reverté, España, 1981.
- AEC. Centro Nacional de Información de la calidad. Implantación de un sistema de la calidad según la norma UNE-EN-ISO-9002. Internet, Enero 2000.
- ISO 90041, Gestión para el éxito sostenido de una organización. Un enfoque basado en la gestión de la calidad .
- ISO 10001:2007, Gestión de la Calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones.
- ISO 10002:2004, Sistemas de gestión de la calidad. Satisfacción del cliente.
- Icontec, Centro Nacional de la Productividad. Impacto de la certificación de sistemas de gestión de la calidad en
- las empresas Colombianas, 2006.
- <http://www.iso.org>
- <http://www.noel.com.co>; página principal -calidad certificada-