

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Facultad Estudios A Distancia

Diplomado Sistema Gestión Calidad



EL SISTEMA DE GESTIÓN CALIDAD COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL
PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD

Presentado por

Carlos Andrés Forero Medina

Bogotá, D.C., Colombia

2014

EL SISTEMA DE GESTIÓN CALIDAD COMO HERRAMIENTA FUNDAMENTAL PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD

INTRODUCCIÓN

La mayoría de empresas operan en mercados competitivos, en el que cada cual busca día a día ser mejor y sobresalir ante los demás. Cada organización debe decidir por sí misma como tratar de lograrlo y aunque todos hacen su mejor esfuerzo, no todas logran el nivel de competitividad deseado. Existen distintas formas de ganar ventajas competitivas en el mercado, cada organización debe usar sus fortalezas para sacar provecho, pero no todas saben cuáles son ni cómo utilizarlas. Para sobrevivir, las organizaciones deben divisar nuevos sistemas de administración basados en la Calidad Total, ofreciendo calidad en sus productos y servicios. Esto no solamente logrará reducir los costos, sino también el mejoramiento de los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.

Las empresas están afrontando una clase de competencia que no se había vivido antes. Deben competir con bienes, ya sean tangibles o intangibles como lo es el conocimiento, y servicios alrededor del mundo para satisfacer a clientes que son cada día más exigentes y sofisticados.

La gestión calidad ha sido reconocida como un paradigma de la administración para mejorar el funcionamiento y competitividad organizacional. Un artículo (Osorio y Duque, 2003) enuncia que la práctica e implementación de la gestión de calidad afecta considerablemente el desempeño de una organización. El rol como soporte fundamental de la calidad entra en juego al crear un impacto directo en cada aspecto de la estrategia administrativa. Una mejor calidad en el producto o servicio puede soportar un precio superior al de sus competidores y crear una tendencia de lealtad de los clientes hacia la empresa.

Es por esto que la debida implementación de un sistema de gestión calidad en la organización permitirá crear una ventaja competitiva ante los competidores, mejorando los procesos de la empresa y permitiendo mejorar la capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado (Ishikawa, 1988).

Los efectos de la Globalización de los años noventa y principios del 2000, han llevado a las organizaciones a buscar nuevas estrategias que le permitan competir dentro del mercado mundial y poder adaptarse exitosamente a la competencia cada vez más creciente. Es acá donde la Calidad Total se convierte en la

herramienta fundamental para la gestión empresarial y factor primordial para la competitividad de las empresas.

En primera instancia el presente ensayo contextualizará el tema haciendo referencia a los conceptos de calidad y sus principales características. A continuación se mostrarán apartes de algunos estudios, investigaciones y documentos, que permitan entender la importancia de la calidad en las organizaciones. Después se hablará de las ventajas y mejoras que se pueden alcanzar, si se hace un buen planeamiento e implementación de un Sistema de Gestión Calidad. Por último se describirá el impacto a nivel nacional y global que se ha observado en los diferentes mercados y tipos de empresa.

DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA GESTIÓN CALIDAD

Un sistema de gestión calidad es una técnica administrativa usada para comunicar a los empleados que es lo que se necesita producir, la calidad de esos productos y servicios y la influencia que tienen los empleados en los procedimientos que se desarrollan para cumplir con las especificaciones de calidad. Este sistema involucra cada aspecto de la organización y su entorno. Sus metas apuntan a largo plazo buscando desarrollar al máximo la calidad en todos los productos y servicios de la empresa. El sistema de gestión calidad rompe el esquema de cada proceso o actividad de forma individual y enfatiza en la contribución del trabajo de la organización como un todo.

El rol de la gerencia es desarrollar una estrategia de calidad que sea lo suficientemente flexible para ser adaptada en cada departamento, alineada con los objetivos organizacionales y basada en las necesidades de los clientes internos y externos. Una vez la estrategia esté definida, debe ser implementada y comunicada eficazmente en todos los niveles de la organización.

También da cierto grado de empoderamiento a los empleados y normalmente involucra tanto a los departamentos como a equipos funcionales que desarrollan estrategias para resolver problemas de calidad y hacer sugerencias para el mejoramiento del sistema. Abarca todos los aspectos de la organización, incluyendo la administración del recurso humano, liderazgo, políticas y estrategias de formación, dirección de procesos y administración de los recursos materiales. Refleja los resultados de la organización y el interés de las partes involucradas, tanto empleados, clientes, proveedores y la sociedad en sí.

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN CALIDAD

Técnicas de Monitoreo y Medición: Para analizar la satisfacción de los clientes y mejorar la calidad de los procesos sistemáticamente, la organización debe desarrollar indicadores medibles y confiables. Dichos indicadores son medibles con ayuda de procesos estadísticos y técnicas de control calidad.

Garantía de la Calidad: En general, SGC reduce la dependencia en inspecciones y controles que pueden llegar a obstaculizar el desarrollo normal de los procesos. Trata de generar una cultura organizacional que involucre a todos los empleados con la búsqueda de la calidad total y el mejoramiento continuo. Por ejemplo, una organización debe desarrollar manuales de calidad, manual de procedimientos, registros de control de documentos que deben ser aplicables a cualquier actividad que afecte la calidad. Su buen desarrollo e implementación debe ser garantizado por una verificación externa que de una certificación.

Clientes y Proveedores de la Organización: Todos los aspectos relacionados a la calidad deben ser vistos, implementados y dirigidos como un proceso. Esto implica que los diferentes departamentos necesitan ver sus relaciones con clientes o proveedores, e inclusive las transacciones que se pueden llevar a cabo con los mismos.

Comunicación y Difusión de la Información: Debido a que los aspectos referentes a la calidad son multifuncionales y dinámicos, la gestión de la calidad hace énfasis en la comunicación. Cualquier cambio en un procedimientos o ajuste que afecte la calidad debe ser comunicada a todos los empleados, proveedores y clientes. También requiere una comunicación efectiva con proveedores y clientes para poder tener una excelente retroalimentación y poder tomar acciones correctivas de ser necesarias.

Delegación de Responsabilidades: Oportunidades para el mejoramiento continuo o innovaciones, son más eficientes y eficazmente identificadas en los niveles operacionales de la empresa. Implica que los empleados y trabajadores de cada departamento necesitan incorporar el concepto de calidad en sus actividades diarias. Todos deben ser supervisores y administradores de la calidad. Esto se refiere al cambio de cultura organizacional necesaria para implementar eficientemente el sistema de gestión calidad. Las empresas que han implementado el SGC amplían las responsabilidades de los empleados, delegando liderazgo y toma de decisiones, logrando mayor flexibilidad y menos burocracia organizacional.

Desarrollo del Recurso Humano: Énfasis en el entrenamiento y satisfacción de los trabajadores, es uno de los pilares fundamentales del SGC y es primordial su implementación dentro de la política de calidad de la empresa. Enfatiza en el establecimiento de una ambiente laboral que permita el cambio de actitud que se requiere por parte de todo el personal. Crear una verdadera cultura de calidad,

basada en la capacitación y entrenamiento de todos los integrantes de la organización.

VENTAJAS DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA GESTIÓN CALIDAD

Incrementa el mercado: Al implementar un sistema de gestión calidad y obtener la respectiva certificación, aumenta significativamente la credibilidad y la perspectiva de los clientes hacia la empresa. Básicamente prueba que la compañía está enfocada a proveer un alto grado de calidad a los clientes, la cual no es una ventaja pequeña por lo que la empresa está compitiendo con un gran número de empresas y en busca de clientes potenciales a nivel mundial, ya que le permite tener los estándares de calidad avalados internacionalmente. Este beneficio no solo manifiesta el aumento en la retención de los clientes actuales, también el incremento de nuevos clientes al poder ingresar a nuevos mercados.

Reducción de los costos operacionales: Al realizar la planeación y análisis del Sistema de Gestión Calidad para la empresa, se pueden verificar ciertas falencias e irregularidades en los procesos. Cuando estos son detectados la empresa puede tomar las decisiones y acciones necesarias para corregir. Este incremento de eficiencia puede ayudar a la empresa a reducir tanto los costos como el tiempo de realización de los procesos.

Mejora el nivel de competitividad: Expresada en el aumento de ingresos, disminución de costos, eficacia en los procesos y participación en los mercados, originada por mejoras en los rendimientos y capacidades de los procesos internos, logrando una estructura interna que facilite la definición de objetivos y responsabilidades, al igual que una mejor comunicación en todos los niveles de la empresa.

Mejora la relación con los proveedores: Una de las características más importantes del SGC es el beneficio mutuo entre la empresa y sus proveedores. El logro de una mejor comunicación y relación con estos, permitirá una mejor calidad en la materia prima, reducción de gastos en controles, agilidad en las entregas, generando un beneficio para ambas partes.

COMPETITIVIDAD Y CALIDAD, LAS CLAVES DE UNA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La calidad es una herramienta fundamental para la estrategia empresarial a largo plazo, dirigida a proporcionar bienes y servicios que satisfacen las expectativas tanto de clientes internos como externos, empleando el conocimiento, la experiencia y habilidades de todos los miembros de la organización, con el objetivo de conseguir un beneficio de la empresa dentro de una sociedad

particular, proporcionando ingresos financieros a los socios, accionistas o propietarios.

Cuando una empresa está certificada en calidad, genera un alto grado de confiabilidad en los compradores actuales y en los clientes potenciales; esto garantiza que el producto está debidamente controlado con unos indicadores de gestión, y que tiene monitoreo permanente para disminuir al mínimo la no confiabilidad del producto.

Para poder competir a nivel mundial en un mercado cada vez más agresivo y cambiante, es necesario estar certificado en calidad, puesto que dentro del plan Expopyme, de Proexport, el cual busca promocionar comercialmente las exportaciones, el turismo internacional y la inversión extranjera, figura la implementación de las certificaciones ISO, como un requisito natural para que el cliente del exterior compre tranquilamente, es por esto que todas las empresas de la región, independientemente del sector que representen, y en aras de buscar ventajas competitivas genéricas, deben buscar el ajuste de sus líneas de producción a las normas de gestión y calidad. Y así poder aprovechar el aumento en los tratados de libre comercio que el gobierno ha realizado con varios países.

Los estudios que se han realizado para analizar el impacto que ha tenido la certificación de calidad dentro de las empresas, han llegado a diferentes conclusiones, entre las cuales se destacan: con respecto a la implementación de las normas ISO 9000, la principal razón fue la mejora de la calidad, seguida por la obtención de una ventaja en el mercado y finalmente, por la satisfacción de las expectativas de los clientes. Estos resultados fueron ratificados por estudios realizados por autores como Gupta (1998) Pongetti (1998) y Skrabec (1997), pioneros en las investigaciones acerca del impacto de la calidad en las organizaciones, quienes descubrieron que la falta de certificaciones ISO 9000 suponía un inconveniente en empresas estadounidenses que pretendían hacer negocios en Europa.

Con respecto a los beneficios obtenidos por las empresas certificadas, los estudios realizados por Elmuti (2003), indican que estas empresas lograron aumentar su eficiencia, así como las ventas e ingresos. Como ejemplo de lo anterior está el estudio que realizó el Instituto de Normas Británicas, el cual estimó que las empresas reducían los costos en un promedio del 10%.

Las empresas estudiadas eran PYMES (con menos de 500 trabajadores y menos de 5 millones de dólares de facturación al año) y multinacionales exportadoras en Europa, que implementaban ISO 9000. Los resultados también demostraron mejora en los ingresos de las empresas, reduciendo los costos indirectos, principalmente el de ventas y gastos administrativos, reflejándose en un aumento de las utilidades.

Elmuti y Kathawala (2003) demostraron, en dos plantas de una misma industria dentro de una gran compañía norteamericana, una certificada y otra no, que el sistema de calidad ISO 9000, produjo un impacto positivo en la productividad de los trabajadores y las ventas dedicadas a la exportación.

Un estudio realizado por McAdam y McKeown (2000) acerca de las características de un sistema de gestión calidad efectivo en las empresas de Europa Oriental, demostró que certificarse en ISO 9000 si presentaba beneficios, tales como: un mejor control del negocio, un aumento de las ventas, una reducción de los costos, una mayor productividad y un menor número de quejas por parte de los clientes. Las empresas que más ganaron en la administración de la calidad total, habían empezado a usar ISO 9000 enfocándola a factores externos como la satisfacción del cliente, así como a los factores internos, como la eficiencia.

Tabla 1. Beneficios esperados al certificar SGC

Beneficios esperados	Media (1 a 7)	Desv. típica	Puntuación entre 5 y 7*	Beneficios esperados	Media (1 a 7)	Desv. típica*	Puntuación entre 5 y 7
(BF12) Servicios de calidad	6,2083	0,97709	91,7%	(BF11) Reducción de costes	5,9583	1,42887	91,7%
(BF13) Mejorar las ventas	6,1667	0,91683	95,8%	(BF5) Mejor conocimiento de las expectativas del cliente	5,9167	1,13890	95,8%
(BF8) Incremento de la conciencia de calidad de los empleados	6,1667	0,76139	100,0%	(BF9) Productividad y mejor aprovechamiento del tiempo y de los recursos	5,8750	1,22696	91,7%
(BF15) Mejorar la posición competitiva	6,1250	0,85019	95,8%	(BF7) Mejora las relaciones entre la dirección y los empleados	5,7917	1,17877	91,7%
(BF1) Mejorar la satisfacción del cliente	6,0833	0,92861	95,8%	(BF4) Incremento de motivación y satisfacción de los empleados	5,7500	1,18872	91,7%
(BF14) Incrementar la cuota de mercado	6,0417	0,90790	95,8%	(BF3) Mejora en el ambiente de trabajo	5,7500	1,03209	91,7%
(BF2) Clara definición de procesos y responsabilidades	6,0417	0,99909	95,8%	(BF10) Reducción de quejas	5,7083	1,42887	87,5%
(BF6) Mayor participación de los trabajadores en la gestión	6,0000	1,10335	95,8%				

NOTA: *Desviación típica; *Porcentaje de empresas.

Fuente: Revista Galega de Economía. Junio 2014

En este sentido, también el estudio de Forker (2001) considera la calidad como una prioridad competitiva de la empresa. El punto de partida que justifica tales afirmaciones es que la obtención de un producto conforme a las especificaciones, y la reducción de errores, implica menores costes de producción y de reprocesamiento. Por tanto, la mejora en la calidad se traduce en una mejora de las características del producto, y en una mayor durabilidad y fiabilidad, aspectos todos ellos que repercuten en un aumento de la cuota de mercado (Deming, 1989).

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa colombiana Monitor (2011), concluye que el desarrollo económico de Colombia se ha basado en los modelos

de sustitución de importación que fueron diseñados para impulsar el desarrollo de una fuerte base industrial. Llegan a la conclusión que las regiones exitosas en el mundo se caracterizan por disponer del capital humano, un pensamiento de largo plazo y planeación estratégica, desarrollo tecnológico, comercialización, un sistema financiero eficiente, tejido económico y social e instituciones fuertes.

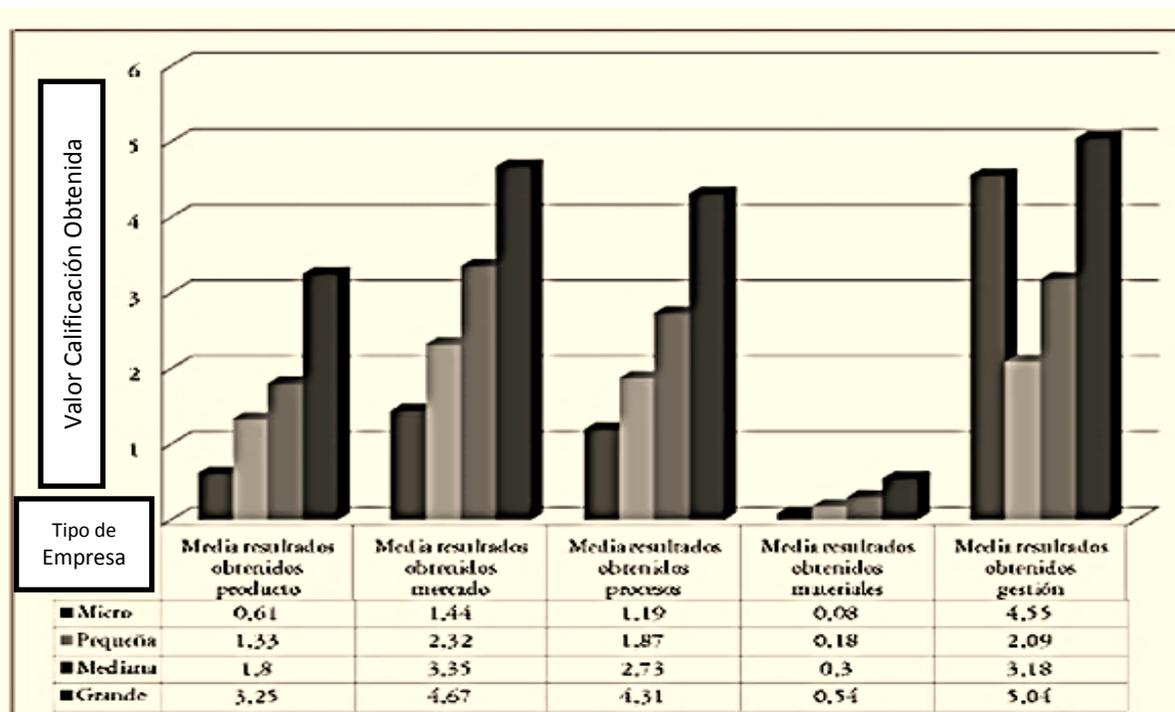
Un ejemplo claro en Colombia, es el incremento del nivel de competitividad del turismo, gracias a que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha fomentado la creación de normas técnicas de calidad, que permitan tener un estándar mínimo de calidad en los productos y servicios ofrecidos a los clientes.

Ilustración 1. Comparativo Llegadas internacionales Colombia y el mundo



Fuente: OMT, Migración Colombiana, Cálculos Proexport.

En la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento de las empresas colombianas respecto a la inversión que hacen en recursos para la gestión calidad, de acuerdo con su tamaño y los resultados obtenidos. Se encuentra que las empresas grandes, a pesar de tener menor inversión per cápita en recursos de gestión de calidad, son las que presentan mejores resultados de innovación, en especial en gestión; en segundo lugar, en cuanto a resultados, se encuentran las empresas medianas; luego las pequeñas y, finalmente, las microempresas. Sin embargo, cabe resaltar que estas últimas presentan el segundo lugar en cuanto a resultados de innovación en gestión. En lo que tiene que ver con los resultados de innovación, los mejores se dan en gestión, luego mercado, procesos, producto y, finalmente, materiales.



Gráfica. Resultados obtenidos por tipo de empresa.
Monitor (2011)

Como resultado de los esfuerzos puestos en el desarrollo de las diferentes políticas para el sector, se ve el lugar que está ocupando Colombia en el Ranking Mundial de competitividad turística que es el lugar número 68, manteniéndose en la misma posición a pesar de la entrada de 3 países más a esta medición, según el ranking del Foro Económico mundial 2012 -2013. Colombia se está destacando en temas como Inflación y en Protección a inversionistas, además, recalca la creación del Programa de Regulación Competitiva siendo este una de las herramientas para identificar las falencias que tanto empresas como prestadores de servicios están presentando, haciendo que no se obtenga la competitividad necesaria del sector.

Se debe tener en cuenta que existen unos factores externos a la empresa que afectan directamente la competitividad y productividad, como los son la política económica del gobierno con respecto a la tasa de cambio, la inflación, la apertura comercial, los aranceles y las prestaciones sociales. Se ha determinado que la devaluación es una consecuencia, más no una causa de la productividad. Por tal motivo se deben tener en cuenta estos factores al momento de planear el sistema de calidad que se quiere implementar y a la hora de medir los elementos determinantes de la competitividad.

CONCLUSIONES

Aquellas empresas que buscan implementar un sistema de gestión calidad, apuntan a maximizar la calidad y eficiencia de sus procesos. Una vez se ha logrado la implementación de dicho sistema los empleados tendrán las bases suficientes para poder seguir los procesos establecidos y permitir la mejora continua y la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización. Factores dentro de la compañía como la solución de problemas, transiciones y el entrenamiento serán más fáciles de solucionar.

Es fundamental involucrar a todo el personal de la empresa, haciendo énfasis en aquellos que tienen la responsabilidad de ejecutar los planes de calidad y los que tienen personal a cargo para que logren motivar y contagiar a los demás a aceptar la cultura organizacional de calidad.

Personalmente creo que la aplicación del Sistema de Gestión Calidad trae total beneficio para la empresa, haciéndola más competitiva. En el nuevo ambiente del mercado donde las barreras comerciales fueron demolidas y el flujo de información y de productos es cada vez mayor, las empresas buscan ser más eficientes, para lo cual muchas reducen precios, costos, sacan productos innovadores y crean estrategias para atraer clientes. El SGC es una estrategia empresarial que permite a las organizaciones alcanzar esto y mucho más. Acaba con el mito que la búsqueda de calidad incrementa los costos y reduce la producción.

Algunos determinantes que se podrían establecer para lograr un incremento en la competitividad por medio de la calidad, son: el debido planeamiento del sistema de calidad que se quiere implementar. La convicción y esfuerzo de la dirección para liderar el cambio y contagiar a los demás empleados para aceptar la nueva cultura empresarial. Enfatizar en la mejora de los procesos, dando prioridad a la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

Se puede concluir que la Gestión Calidad es una herramienta administrativa fundamental, que permite de forma segura alcanzar el grado de competitividad necesarios para ser líder en el mercado en que se desarrolla la empresa, permitiendo una evolución y búsqueda de mejora continua, logrando tomar acciones preventivas y correctivas que anticipen los cambios del mercado antes que sus competidores, siendo vital para las empresas colombianas que quieran ser competitivas a nivel mundial.

BIBLIOGRAFIA

Norma ISO 9001:2008

Deming, W. (1999). *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos. Madrid.

Deming, W. (1995). *Como hacer realidad la calidad*. Díaz de Santos. Madrid.

Duane, R. Robert, E. (2004). *Administración estratégica*. Thomson. México

Velasco, J. (2005). *Gestión de calidad: Mejora continua*. Pirámide. Madrid.