

## **Dimensión vs Calidad**

Leire Aldaz Odriozola

UPV/EHU

[ebpalodl@bs.ehu.es](mailto:ebpalodl@bs.ehu.es)

Begoña Eguía Peña

UPV/EHU

[ebpegpeb@bs.ehu.es](mailto:ebpegpeb@bs.ehu.es)

### **1. Obtención de ventajas competitivas**

Debido a la apertura de los mercados se ha producido una globalización que ha modificado el contexto competitivo de las empresas. Entre los cambios más notables aparecen los siguientes:

- la desaparición de barreras arancelarias, comerciales y de movimiento de bienes, servicios, personas y capitales;
- la reducción de las distancias y tiempos, llegando a sustituir el viaje físico;
- la tendencia de barreras idiomáticas a desaparecer;
- la entrada de nuevos competidores.

La innovación tecnológica, el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, la apertura de nuevos mercados y menores restricciones al comercio internacional aumentan la presión competitiva sobre las empresas, que tendrán que enfrentarse a una continua necesidad de adaptación.

Se trata de una época en la que se cuestiona la eficacia de la gran empresa y se acentúa el valor de las redes. El cliente se convierte en el eje central de la estrategia empresarial, se acortan los tiempos de respuesta y se integra a los proveedores en el proceso de diseño de nuevos productos. Ello afecta a todas las áreas de la empresa y en consecuencia, aparecen nuevos sistemas de gestión. Las tecnologías de la información constituyen un soporte para la implantación de estas nuevas técnicas y están estrechamente relacionadas a la estrategia empresarial. Por un lado, las tecnologías de la información condicionan la estrategia empresarial y por otro lado, la gestión varía tanto en estilo como en eficacia en función a las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información.

La innovación se entiende como un proceso continuado de cambio, que siguiendo un método afecta a todos los recursos de la empresa y tiende a la introducción de mejoras tanto en productos como en procesos y sistemas de gestión, con el fin de producir efectos en los mercados, adaptar la empresa a los cambios producidos en el mismo y obtener ventajas competitivas.

Una empresa competitiva es aquella que ofrece beneficios sostenidos a todos sus interesados, es decir, a sus accionistas, a sus clientes, al personal y a la sociedad en general. Serán triunfadoras aquellas empresas que sean capaces de producir un proceso de innovación tecnológica con calidad y dinamismo.

La ventaja competitiva supone una habilidad o destreza especial desarrollada por la empresa que la coloca en una posición de preferencia en el mercado. La ventaja competitiva será sostenible si no puede ser copiada, duplicada o neutralizada fácilmente por los competidores y si esa ventaja sigue existiendo después de que los competidores hayan intentado neutralizarla. Por tanto, una organización obtendrá una ventaja competitiva cuando tenga capacidad y recursos para proporcionar un valor superior al cliente, su producto sea difícil de imitar y sea capaz de múltiples aplicaciones. Pero la competitividad depende tanto del comportamiento interno de la empresa como de los elementos del entorno.

En definitiva, la empresa poseerá una ventaja competitiva cuando sea capaz de producir mejoras en eficacia y eficiencia que proporcionen beneficios adicionales al consumidor o precios más bajos. Capacidades como el aprendizaje, la adaptación a los cambios, la calidad y la actitud y capacidad de la dirección son las que permitirán mejorar la posición competitiva actual.

La infraestructura en informática y telecomunicaciones pasa a tener un papel relevante. Además, no sólo afecta a la competitividad de las empresas sino también a la de las regiones. Hoy en día, las regiones no dependen únicamente de su riqueza natural sino que pasan a depender de sus capacidades humanas y tecnológicas. Así, la inversión en telecomunicaciones aumenta la efectividad de las inversiones para el desarrollo de otros sectores de la economía y también de los programas sociales y de integración.

De todas las fases de la cadena de valor de la empresa, las tecnologías de la información influyen sobre los siguientes aspectos:

- la mejora continua de procedimientos, la calidad total, el control de procesos y el establecimiento de nuevos procedimientos conllevan la mejora de la calidad;
- se reduce el plazo tanto de entrega de pedidos como de desarrollo de nuevos productos;
- se favorecen desarrollos conjuntos entre la empresa y sus clientes y proveedores;
- se integran los sistemas y procedimientos de gestión y se posibilita el trabajo on-line.

El problema es que el esfuerzo a realizar para obtener una ventaja competitiva a través de la utilización de tecnologías de la información está limitado tanto por los recursos económicos necesarios para la realización de inversiones (inversiones internas, así como inversiones en infraestructuras de la región), como por la necesidad de un cambio organizativo en lo que se refiere a aspectos tales como:

- disposición de la información en soporte informático,
- implantación de nuevos hábitos de trabajo,
- establecimiento de programas de formación,
- desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo que permitan obtener las máximas ventajas de las tecnologías de la información.

Por tanto, las tecnologías de la información están en la base de todos los nuevos sistemas de gestión y será necesario contar con una potente infraestructura en tecnologías de la información para utilizar la cooperación como herramienta competitiva y hacer frente a las necesidades actuales: negocio centrado en el cliente, integración cliente-proveedor, concentración en el núcleo del negocio y outsourcing.

## **2. La calidad total como sistema de gestión**

La innovación tecnológica es considerada por la mayoría de las empresas como una herramienta que le permite ser más competitiva. Esta mejora competitiva puede derivarse de una gestión más eficaz que permita disminuir el precio, de una gestión de la calidad, medio ambiente y seguridad que asegure una calidad integral, de la introducción de nuevos

productos y optimización de procesos productivos, así como del fortalecimiento de las ventajas competitivas ya existentes. No obstante, la reducción de costes tiene un límite y las posibilidades de mejora a través de esta vía son cada vez más reducidas. Sin embargo, la calidad aparece como nuevo paradigma de la gestión empresarial.

La globalización y el elevado ritmo de evolución tecnológica convierten la innovación en exigencia para todas aquellas empresas que quieran ser competitivas hoy en día. Por tanto, las empresas deben optimizar la gestión de la innovación tecnológica con el objetivo de mejorar la organización y dirección de los recursos humanos, materiales y financieros. La calidad y su gestión son importantes factores competitivos que deben formar parte de la estrategia empresarial. La calidad no es sólo un problema que hay que resolver sino una oportunidad para competir.

La calidad se considera a través de dos perspectivas complementarias. La primera es una perspectiva externa, más concretamente la perspectiva del mercado, en la que la calidad consiste en proporcionar valor al cliente. La segunda perspectiva, la interna, concibe la calidad como instrumento que permite la identificación de una estrategia corporativa capaz de mantener una posición competitiva.

Las acciones relacionadas con la mejora de calidad evolucionan en sus distintas etapas. En una primera etapa se realiza la inspección de la producción, lo que implica comprobar a posteriori si la calidad prevista ha sido obtenida. En esta etapa la calidad se concibe como un problema y corresponde al departamento de inspección.

La segunda etapa se caracteriza por el control estadístico de la calidad y supone la introducción de técnicas de control de procesos productivos y técnicas de muestreo. Dicha tarea la realiza el departamento de control de calidad.

Posteriormente, el aseguramiento de la calidad supone la introducción de una dimensión económica de la calidad que abarca todas las áreas de la empresa. Se hace necesario el diseño de un sistema de calidad que permita la estandarización de los procesos.

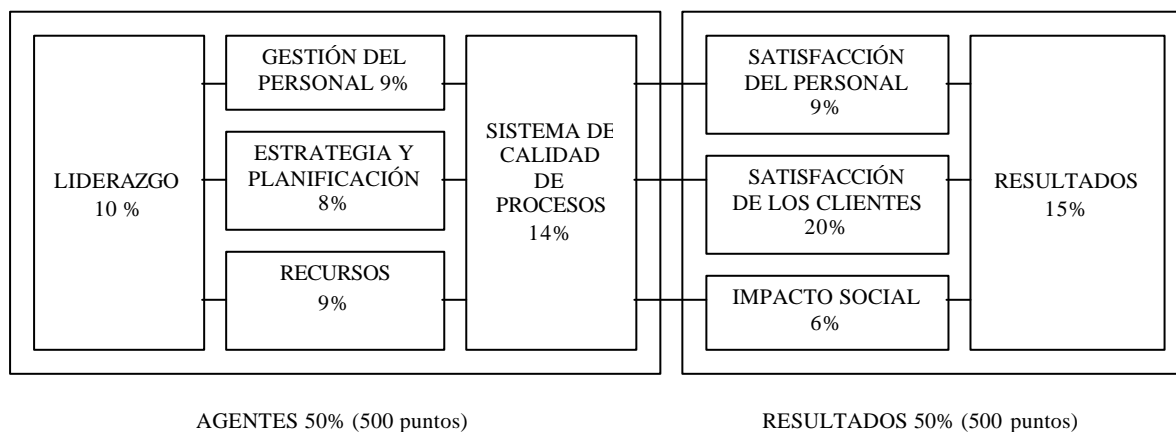
Por último, la gestión de calidad total incorpora una perspectiva estratégica que supone extender la calidad a todos los procesos indirectos o de apoyo, junto con un enfoque hacia

el cliente, siendo cada persona responsable de la calidad de su trabajo. Es en esta etapa donde la calidad se concibe como una poderosa arma competitiva.

Cuando una empresa decide implantar acciones que fomenten la mejora de la calidad debe optar entre distintos enfoques.

El enfoque de la normalización consiste en el seguimiento de un conjunto de normas. Estas normas permiten implantar acciones planificadas y sistemáticas que aseguren la calidad del producto y/o servicio. Entre estas normas las que tienen mayor relevancia a nivel internacional son las normas de la serie ISO 9000. La normalización estandariza las políticas y los procedimientos, pero nunca debe concebirse como una meta porque no es suficiente para lograr una ventaja competitiva sostenible. Los conceptos clave de la normalización son la conformidad, la documentación, el diseño de calidad, la reacción ante los cambios y la inspección, pero todos ellos son estáticos y ofrecen unas líneas de actuación cerradas y secuenciales. El Modelo Europeo de Calidad Total para pyme marca los criterios que debe cumplir una empresa excelente, que desea ser competitiva y que busca gestionar todos los aspectos de la empresa desde la perspectiva de la calidad total.

**Figura 1: Criterios del Modelo Europeo de Calidad Total para pyme**



Fuente: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM

El segundo enfoque a parte de centrarse en los elementos tradicionales del sistema de calidad, ofrece una perspectiva más amplia de los conceptos de gestión, analizando la planificación estratégica, los sistemas de información y los recursos humanos. Se trata de los premios de calidad. Su propósito es ofrecer un reconocimiento a aquellas empresas que

son ejemplares en gestión de calidad y facilitar un medio para que estas empresas compartan conocimientos y experiencias.

Finalmente, se puede optar por algún modelo definido por los expertos en la materia, tales como Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum, Ishikawa o Garvin.

**Figura 2: La dirección de calidad en los modelos de los expertos**

AUTOR	DEFINICIÓN DE LA DIRECCIÓN DE CALIDAD
Deming	Naturaleza sistémica de la organización, liderazgo, control estadístico de procesos y disminución de la variabilidad de los procesos como herramientas para la mejora continua de procesos y productos, de modo que se logran satisfacer las expectativas de los clientes. Establece un sistema basado en 14 puntos a adoptar a todos los niveles de la dirección.
Juran	Establece una trilogía que consiste en control, planificación y mejora del sistema. Énfasis en las personas y en la prevención de defectos como instrumento para lograr la mejora. Presenta 10 pasos para la mejora de calidad.
Crosby	Cero defectos. Énfasis en la disminución de costes a través de la mejora de calidad, jugando un papel importante la alta dirección. Enfoque holístico, estructurado y disciplinado basado en la prevención. Establece un modelo basado en 14 puntos que recogen su filosofía de calidad.
Feigenbaum	El 'control de calidad total' (TQC: Total Quality Control) como herramienta estratégica de la dirección. Aboga por un enfoque de sistemas. Integración de las actividades funcionales, para poder estar en continuo control. La calidad como prioridad en la dirección, la cual debe ser entendida por toda la empresa.
Ishikawa	'Gestión de calidad integral' (CWQC: Company Wide Quality Control). Enfatiza la importancia de la educación y la creación de comités interfuncionales que acaben con las estructuras verticales. Prevención de defectos a través de un análisis sistemático. La calidad es responsabilidad de todos. Círculos de control de calidad.
Garvin	Concepción estratégica de la calidad. La empresa debe basarse en aquellas dimensiones de la calidad que diferencien sus productos de la competencia. La calidad definida desde el punto de vista del cliente.

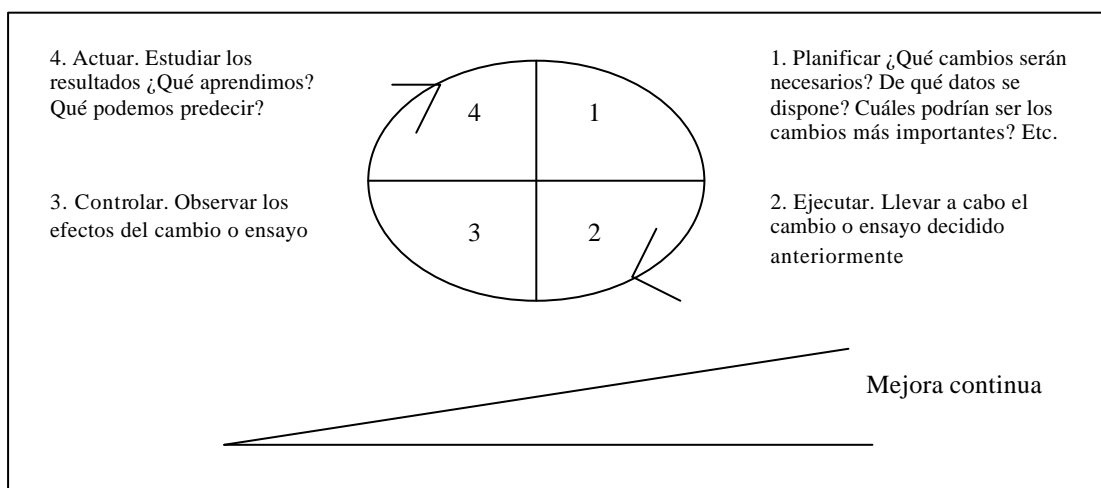
Fuente: Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la pyme

A pesar de que cada empresa aplica la gestión de calidad total en entornos distintos, existen unos principios generales que se deben aplicar siempre:

- Centrarse en la satisfacción del cliente. Se deben incorporar las necesidades del cliente en el diseño de los productos y servicios que proporciona la empresa y establecer un seguimiento continuo de su nivel de satisfacción y evolución de sus exigencias.
- Compromiso de la dirección. La dirección será la encargada de establecer la estrategia de calidad y la que buscará la involucración de todos los miembros de la empresa en la misma. Es necesario que el compromiso se de en todos los niveles de la organización, siendo más crítico en aquellos que tienen un mayor contacto con el cliente. La gestión de calidad implicará cambios en la dirección, debido a la necesidad de compartir la autoridad y la toma de decisiones.

- Dirección estratégica de calidad. El programa de calidad debe ser asumido como una necesidad estratégica y para ello, se requiere una fuerte orientación a largo plazo.
- Las empresas deben intervenir en el desarrollo de sus procesos, ya que éstos son un arma tan competitiva como sus productos. Deben lograr que los procesos tengan la suficiente capacidad, de modo que la empresa no se limite a responder a la demanda existente, sino a crear nuevos mercados.
- Importancia del sistema de calidad. La empresa debe documentar los procesos y procedimientos para obtener la estandarización y la mejora. Tendrá que reflejar una forma de dirigir los procesos y formular e implementar las acciones necesarias para la mejora de la calidad. Las normas de la serie ISO 9000 establecen una serie de elementos a considerar para realizar la documentación y sistematización de los procesos.
- Mejora continua. La mejora de la calidad debe concebirse como un proceso y no como una meta. Esta idea se refleja claramente en el ciclo de Deming o ciclo PECA (Planificar, Ejecutar, Controlar y Actuar). Se requiere un compromiso con el aprendizaje.

**Figura 3: El ciclo PECA**



Fuente: Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la pyme

- Atención a las personas y espíritu de cooperación. Desde el nivel más alto hasta el más bajo de la organización se debe entender qué es la gestión de la calidad, cuáles son los objetivos que persigue y cómo se puede contribuir a su logro.
- Enfoque en los resultados. La evaluación de los resultados y la vigilancia en la obtención de objetivos permitirán detectar problemas y sentar las bases para la mejora continua.

No hay que confundir la gestión de la calidad con la reingeniería. La reingeniería consiste en la reinvención total de la empresa. Se basa en la creación de grupos de trabajo funcionales que impliquen a todos los estamentos de la empresa. La reingeniería no reemplaza la gestión de calidad, sino que se trata de dos enfoques complementarios. Para que un proceso de reingeniería de empresa sea exitoso es necesario cumplir los siguientes requisitos:

- realizar una detallada planificación y desarrollo del proceso,
- establecer canales de comunicación abiertos entre los miembros de los grupos de trabajo,
- vincular en el proyecto tanto de la dirección como del resto de trabajadores,
- establecer un proceso de cambio continuo en el tiempo,
- aplicar la reingeniería a los procesos y no a las funciones,
- proceder al cambio radical de todos los procesos de la empresa.

Es necesario que todo proceso de reingeniería se base en el cambio de los procesos del negocio con una visión estratégica. Por tanto, la planificación y el análisis estratégico son necesarios para garantizar el éxito de un proceso de reingeniería. La visión estratégica ha de basarse en el desarrollo y análisis de cinco aspectos fundamentales:

- velocidad: habilidad para responder a la demanda de los consumidores y para incorporar nuevas tecnologías a los productos y servicios.
- consistencia: habilidad para desarrollar productos y/o servicios que satisfagan las expectativas de los consumidores.
- agudeza: capacidad para analizar el entorno del negocio y para anticiparse a los cambios, cubriendo las necesidades actuales y de futuro de los consumidores.
- agilidad: capacidad para adaptarse simultáneamente a los diferentes entornos competitivos.
- innovación: habilidad para generar nuevas ideas y para combinar los recursos existentes en busca de nuevas fuentes de valor.

Adoptar la reingeniería como modelo de gestión requiere replantearse continuamente los principios empresariales, reinventando, rediseñando, trabajando en equipo y teniendo en mente permanentemente la misión y los valores de la empresa.

### **3. La gestión de la innovación y la competitividad en la pyme**

El hecho de que el concepto pyme agrupe a empresas con numerosas diferencias, como las debidas a la pertenencia a distintos sectores de actividad, la utilización de distinta tecnología, o incluso las originadas debido a los distintos estilos de dirección, conlleva una gran dificultad al tratar de llegar a una definición universal. El criterio de clasificación más utilizado considera variables cuantitativas tales como el número de empleados, el activo neto, el volumen de facturación, el cash flow o el capital social, debido a que se trata de magnitudes que se pueden conocer con facilidad. No obstante, los criterios cualitativos resultan más adecuados para definir la pyme porque se basan en aspectos comunes a todas las pymes, independientemente de otros condicionantes como el país de origen, el sector de actividad o a la fase del proceso productivo que desarrolle. Por tanto, será considerada pyme toda empresa que cumpla las siguientes características:

- coincidencia entre propiedad y dirección,
- control de una pequeña parte del mercado,
- independencia. No pertenece a una gran empresa y los directivos toman las principales decisiones libremente.

La pyme no es una gran empresa en miniatura y no es conveniente extrapolar los modelos utilizados por la gran empresa, sino que se requiere un planteamiento estratégico y sencillo de implementar.

La capacidad de innovación de la pyme con respecto a la gran empresa presenta las siguientes ventajas:

- la pyme puede ser competitiva en ciertas áreas tecnológicas donde atiende mejor a las necesidades de determinados segmentos del mercado. Esto es debido a que la pequeña empresa tiene contactos más cercanos con los clientes, de tal forma que es más sensible a sus necesidades y actúa más rápidamente ante los problemas que se les plantea.

- ofrece una mayor agilidad fruto de la existencia de procesos menos burocráticos.
- en general, cuenta con una dirección más emprendedora y con una estructura administrativa más fluida, que permite un mayor dinamismo a la hora de introducir cualquier innovación.
- la proximidad de los integrantes de la empresa permite contar con canales de comunicación internos más ágiles y eficaces.

Pero es necesario citar las desventajas que presenta. A continuación se mencionan las más importantes:

- para establecer innovaciones radicales es necesaria la existencia de personal calificado, de la cual carece la pequeña empresa. No existen equipos multidisciplinares para el lanzamiento de productos de alta tecnología.
- la innovación requiere de una gran masa de información, siendo gran parte de la misma información ajena a la empresa. Una de las dificultades de la pyme son los altos costes del establecimiento de sistemas de comunicación externos.

La pyme debido a sus características particulares cuenta con sus propias ventajas competitivas. La gestión de calidad deberá tratar de potenciar estos puntos fuertes y subsanar las debilidades. Básicamente la ventaja competitiva de la pyme se sustenta en los siguientes aspectos:

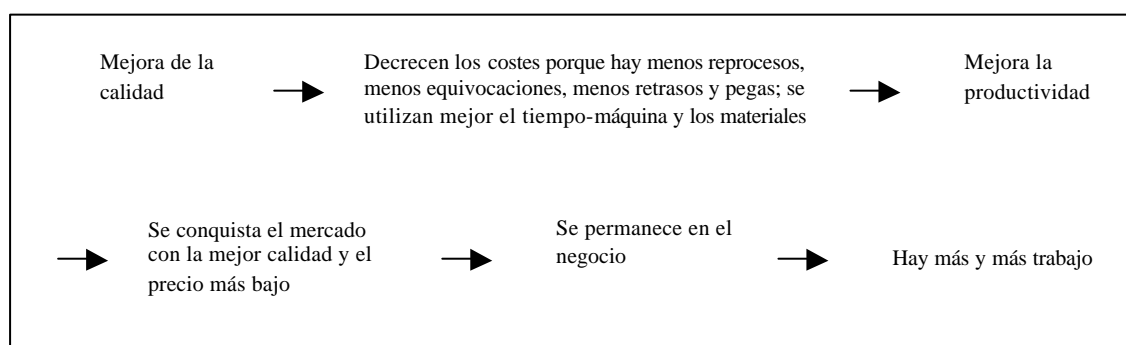
- mayor flexibilidad y velocidad de respuesta a los cambios del mercado. La agilidad en la difusión de la información permite tomar decisiones más rápidamente.
- el tener una plantilla más reducida, la existencia de menos niveles de dirección y el aumento del contacto personal consiguen una mayor vinculación del trabajador a su tarea.
- ante su menor tamaño y estructura más plana, se da un mayor contacto con el cliente.

La gestión de calidad deberá establecer una serie de acciones para hacer frente a la principal problemática de la pyme, que es la siguiente:

- fruto de la elevada centralización y resistencia a delegar funciones surge una confusión entre la empresa y el propietario,
- debido a la escasez de recursos y capacidades tecnológicas surge una falta de capacidades,
- la excesiva perspectiva a corto plazo hace olvidar cuestiones estratégicas. No existen objetivos globales que permitan planificar las actividades.

La competitividad de la pyme se sustenta fundamentalmente en factores internos, siendo la calidad uno de los más importantes. Los planteamientos de calidad están muy correlacionados con la rentabilidad, ya que permite un aumento de precio en el corto plazo y un aumento de la cuota de mercado a largo plazo. La calidad mejora la productividad, la cual aumenta la competitividad. Así lo indica Deming en la siguiente cadena:

**Figura 4: La cadena de Deming**



Fuente: Deming

Por tanto, la pyme, ante las desventajas en la dimensión respecto a sus rivales, debe basar su ventaja competitiva en otras fuentes para poder sobrevivir. Debe buscar competencias distintivas, sobre todo recursos y capacidades de naturaleza intangible. La gestión de la calidad es la encargada de generar estos recursos y capacidades, no sólo entendida como calidad en el producto sino como una filosofía aplicable a toda la actividad empresarial.

La pequeña empresa se ve imposibilitada para tener un departamento específico en gestión de la innovación, debido fundamentalmente a sus escasos recursos humanos y financieros. Aun así, cabe la posibilidad de realizar una gestión de la innovación a través de la gestión de la calidad.

Para ello es necesario que la empresa cuente con una metodología que le ayude a gestionar el cambio que se tiene que producir para poder alcanzar una posición más competitiva.

Una posibilidad que está al alcance de cualquier pyme es aplicar el modelo EFQM con el objetivo de lograr un nivel que garantice el aseguramiento de la calidad. Se trata de obtener el certificado ISO 9000. El funcionamiento es el siguiente:

- se desarrolla un diagnóstico de la empresa para poder determinar cuales son sus puntos fuertes y débiles y ver en qué estado se encuentra.
- una vez definidas las prioridades de la empresa, se aplican acciones que permitan corregir los puntos débiles. La metodología creada es utilizada para gestionar el cambio.
- el proceso es un ciclo constante de revisión. No es suficiente con alcanzar un determinado nivel sino que es necesario establecer las acciones oportunas que permitan garantizar y mejorar el mismo en el futuro.

Uno de los principales problemas competitivos en la pyme es la falta de una visión a largo plazo y su limitado sistema de planificación. Las aportaciones que la gestión de calidad realiza para que la pyme sea más competitiva son las siguientes:

- Mejora la planificación. La gestión de calidad fomenta el pensamiento a largo plazo y la mejora continua, a través de pasos incrementales que involucran a todos los estamentos de la empresa. El despliegue de las políticas a aplicar promueve el cambio gracias a que transmite la misión de la empresa y permite trabajar con un propósito y generar mayores niveles de compromiso por parte de los trabajadores.
- Soluciona la excesiva perspectiva a corto plazo. La introducción de la gestión de calidad implica una serie de cambios organizacionales: requiere un sistema productivo más flexible, una actitud ante el cambio positiva, un cambio en el sistema de valoración del personal y un estilo de dirección más participativo. Se deben valorar las metas, los objetivos y la visión de la empresa. Cuando una pyme introduce planteamientos de la calidad, aunque en un primer momento sea a través de la normalización, si siente la necesidad de avanzar hacia otros enfoques deberá adoptar una perspectiva más a largo plazo.

- Mayor atención al cliente. La estructura de la pyme permite que gran parte del personal esté en contacto directo con los clientes, lo que facilita la satisfacción de sus necesidades. Un instrumento que puede utilizarse para establecer un sistema de comunicación tanto externo, con el cliente, como interno, a lo largo de toda la estructura de la empresa, es el sistema de información de calidad total. Este sistema proporciona información desde el cliente, hasta los procesos del negocio y los empleados.
- Posibilidad de competir en base al tiempo. El tiempo de respuesta de la empresa a las necesidades del cliente es un elemento clave para ofrecer un servicio diferencial. La gestión de calidad supone una mayor calidad de todas las operaciones que se realizan en el proceso productivo, lo cual permite eliminar acciones innecesarias y reducir los tiempos correspondientes a cada proceso. El autocontrol y el poder de decisión también disminuyen el tiempo requerido, al favorecer que los problemas se resuelvan en el momento en que se conocen sin necesidad de acudir a órganos superiores.
- Mejora continua de capacidades. La gestión de calidad promueve la creatividad necesaria para afrontar y anticipar los cambios, debido a la utilización de datos, a trabajar sobre hechos y a conocer las fortalezas y debilidades de la empresa. Por un lado, la competitividad a largo plazo depende de la habilidad de la dirección para desarrollar y utilizar la experiencia y el conocimiento de todos los miembros de la empresa. Por otro lado, la capacidad de cooperar con suministradores y clientes, es decir, el actuar sobre los eslabones verticales de la cadena de valor en busca de mejores relaciones, permite lograr una ventaja competitiva. Para llevar a la empresa a una mejor posición competitiva se requiere un tipo de aprendizaje que permita aprender a aprender. Se requieren nuevas formas de dirección orientadas a fomentar un clima favorable que permitan la actuación coordinada de todos los miembros de la empresa hacia la consecución de un objetivo que trasciende intereses personales. Para ello, se deben realizar inversiones en cursos y programas de calidad y potenciar la capacitación del personal para que éstos realicen aportaciones y así aprovechar el know-how de los empleados. Por tanto, la gestión de la calidad requiere un cambio en la dirección de recursos humanos dirigido a incorporar la mejora de procesos como una parte del trabajo y a fomentar el trabajo en equipo mediante los grupos multifuncionales.

Para llegar a una cultura de calidad se requiere tener una misión y metas empresariales bien desarrolladas. Se trata de una cultura orientada a la satisfacción del cliente y al

desarrollo de las personas de la empresa, de modo que se cree un proyecto de empresa hacia la mejora de la competitividad a través de la calidad. La solución para la pyme es apoyarse en las personas y adoptar una perspectiva estratégica. De esta forma aprovecha los puntos fuertes que posee, tales como el mayor contacto con el cliente o la mayor vinculación del trabajador a la misión de la empresa e intenta subsanar su principal punto débil, que es su excesiva visión a corto plazo.

#### **4. Casos de estudio**

A continuación se estudian dos casos de pymes vascas que han obtenido una posición competitiva en el mercado a través de la implantación de planteamientos de calidad.

Microdeco es una empresa ubicada en Ermua que se dedica al decoletaje. El año 2000 su plantilla ascendía a 76 personas en puestos de ingenieros técnicos, licenciados, maestros industriales, administrativos, oficiales y especialistas en la actividad. Microdeco en su fundación, en 1963, trabajaba con tornos de levas y paulatinamente fue realizando un cambio tecnológico a través de la introducción de tornos CNC para poder adaptarse a las exigencias del mercado. Posteriormente, se plantea el pasar una auditoría de homologación a los clientes e implanta el control estadístico de procesos. La recogida de datos conlleva consigo el desarrollo de un manual de procedimientos; se trata del primer manual de calidad. De esta forma la empresa logra la certificación ISO 9002 y realiza la primera evaluación según EFQM. Tras la segunda evaluación se realiza un despliegue de objetivos a nivel de toda la empresa y se logra la Q de plata (Premio Vasco a la Calidad de Gestión). La formación de mandos intermedios, la revisión de la gestión por procesos, el desarrollo de una encuesta de liderazgo y el cambio del sistema informático son factores que ayudan a Microdeco a obtener la certificación ISO 14001.

Otro caso es el de Imagine, una agencia de prensa y publicidad fundada hace 10 años, que ha crecido adaptándose a las necesidades del mercado mediante la aplicación de nuevas tecnologías y el reciclaje continuo de sus miembros. Imagine está formada por 8 profesionales especializados y se dedica a la creación de imagen, sonido e identidad corporativa, a la planificación global de estrategias de promoción y a la creación de websites, CDs interactivos y creatividad multimedia. El motivo que impulsa a la empresa a afrontar el reto de la calidad es superar el aislamiento. Se detecta la necesidad de un

método de trabajo. Se considera al consultor como un aliado y el establecimiento de un método flexible elimina vicios como la “reunionitis”, evita la sobrecarga, ayuda a conocer el mercado, sistematiza la evaluación de los proveedores y muestra el precio de la no calidad. Ello conlleva al control del gasto, gestión racional del tiempo, aumento de la exigencia personal individual y a la mejora del clima de trabajo. Por un lado, Imagine participa en el programa Eraberritu 2001, programa para proporcionar a las pymes de Bizkaia un soporte eficaz para la elaboración de planes de mejora de gestión que fortalezcan la competitividad y ayuden a consolidar su posición en el mercado. Por otro lado, ha sido seleccionada por el proyecto Entertain, proyecto piloto de la Comisión Europea que aporta un método básico y flexible de apoyo a la autoevaluación para las pymes que intentan aplicar EFQM utilizando tecnologías en red y consultores remotos. Su intención es obtener la Q de plata en un futuro próximo.

## **5. Consideraciones finales**

La tendencia hacia un mercado abierto está configurando una situación socioeconómica en el mundo, en la que la tecnología y la innovación tienen un papel relevante. La pymes innovadoras, es decir, aquellas que sean capaces de generar y convertir los avances tecnológicos en productos y servicios a través de procesos en los que prime la calidad, serán las que ocuparán una posición de liderazgo en el futuro.

Hay que tener en cuenta que debido a la dimensión, la pyme está estructuralmente afectada por un tejido industrial débil, que dificulta el desarrollo y la innovación tecnológica. Por tanto, la ayuda por parte de gestores de innovación formados puede ser fundamental para desarrollar un proceso innovador.

Además, dada la escasa autonomía financiera de la pyme para acometer inversiones en I+D, serán necesarias la cooperación con centros tecnológicos y departamentos universitarios y la colaboración con clientes y proveedores.

Es necesario incidir en que el proceso innovador de las pymes no tiene por qué comenzar siempre en acometer innovaciones de producto o de proceso, sino que dependiendo del grado de gestión de calidad implementado, se deben acometer mejoras que impliquen un proceso de mejora continua.

La realidad es que muchas pymes no incorporan un enfoque de calidad avanzado, sino que establecen controles de calidad tratando de ofrecer una mayor calidad del producto. Un problema añadido es que a pesar de la aceptación de la normalización, la introducción de un estándar puede llegar a ser negativo si los empleados perciben que deben adaptarse a una norma sin más. Además, la implementación de las normas puede producir elevados costes fijos. Por otro lado la normalización, dada la formalización que conlleva, también puede implicar una pérdida de flexibilidad o de la capacidad de reaccionar rápidamente.

No obstante, la sistematización que supone la confección de un manual de políticas y declaraciones de principios es un instrumento muy valioso para los niveles intermedios y operativos, que podrán tomar las decisiones correctas sin tener que recurrir permanentemente a sus superiores.

Las características de la pyme también pueden facilitar el éxito de la gestión de calidad. Los sistemas y estructuras organizacionales más sencillos y la existencia de menos grupos de interés y menor diversidad cultural pueden producir una relación más directa con la base operativa que anime a un cambio cultural. La integración funcional es más fuerte debido a que la influencia de la dirección es más inmediata. En la pyme, debido a su dimensión, es más fácil mantener una unidad de visión y la coherencia de toda la organización.

Por tanto, la gestión de calidad debe tratar de superar las dificultades de la pyme, que son la falta de un enfoque estratégico, el concebir la mejora como una acción correctora y el excesivo enfoque interno de reducción de costes.

En conclusión, la implementación de planteamientos de calidad y la dimensión empresarial no son incompatibles. Toda pyme que desee adaptarse a los cambios producidos en el mercado y sobrevivir, deberá utilizar sistemas y procesos de calidad como principal fuente de ventaja competitiva.

## **Bibliografía**

- CHANDEZON, G. (1997), “*Hacia la calidad total*”. Ed. Ediciones Granica.
- CLUSTER DE CONOCIMIENTO (1998), “*Empresas avanzadas en gestión*”. Ed. Cluster de Conocimiento.
- CLUSTER DE CONOCIMIENTO (1998), “*Tendencias de gestión en el nuevo milenio. Hacia la empresa del conocimiento*”. Ed. Cluster de Conocimiento.
- DESMARETS, G. (1995), “*Relación existente entre aseguramiento de calidad (ISO 9000) y gestión de calidad total*”. Ed. Club Gestión de Calidad.
- EFQM y CLUB GESTIÓN DE CALIDAD (1997), “*Reflexiones sobre la calidad total como sistema de gestión*”. Ed. Club Gestión de Calidad.
- ESCRIG TENA, A.B. (1998), “*Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la pyme*”. Ed. Club Gestión de Calidad.
- EUSKALIT (1999), “*Gestión de calidad: metodología y herramientas*”. Ed. Euskalit.
- EUSKALIT (1999), “*VI Curso en gestión de la calidad*”. Ed. Euskalit.
- HOYLE, D. (1998), “*ISO 9000: Manual de valoración del sistema de calidad ISO 9000*”. Ed. Paraninfo.
- KELADA, J.N. (1999), “*Reingeniería y calidad total*”. Ed. AENOR
- Revista ALTA DIRECCIÓN (1998), “*Número monográfico: Calidad total: modelo europeo pymes*”. Nº 197 Enero-Febrero.