

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA
SOBRE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DE LA PROVINCIA DE ALICANTE
AÑO 2015**

RESULTADOS PARA EMPRESAS SIN SGC



Investigador

Francisco Javier Navarro Berbegal

Profesor de la Universidad Alicante

Facultad de CC. EE y Empresariales

Departamento de Organización de Empresas

Contenido

RESUMEN-----	2
CONTACTO-----	2
FACTORES DE PERCEPCIÓN SOBRE LOS SGC PARA EMPRESAS SIN SGC-----	3
DUDAS SOBRE SGC PARA EMPRESAS SIN SGC-----	4
RESPUESTA/ACLARACIÓN A LAS PREGUNTAS PLANTEADAS-----	5

RESUMEN

Este informe resume la **percepción de los encuestados** (Directores, Gerentes y Directivos) **cuyas empresas o bien “No Disponen de SGC” o “No Conocen los SGC”** y su visión en relación con los **Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC)**.

Se aporta **contestación general a las preguntas marcadas como dudas por estos encuestados**.

Destaca de las respuestas, que **no existe percepción** de que los **SGC han de ser una buena inversión**, ya que basado en **Enfoque al Cliente**, con **Liderazgo, Participación y Compromiso** de las personas y sus relaciones de interés, ha de **facilitar la Gestión de la Dirección y de los Procesos**, ampliar el **Conocimiento**, la capacidad de **Innovación** y el uso de la **Tecnología**, creando un entorno empresarial que con el tiempo, **Uso y Mejora, Madure** el **Desarrollo Estratégico**, reduciendo costes, errores y defectos en las organizaciones, para la mejora de la productividad y la eficiencia.

Respecto a factores negativos, destaca la **visión de que los SGC suponen mucha burocracia** y una **fuerte inversión**, situaciones ambas bajo un prisma erróneo, dadas las actuales tendencias de las **Normas ISO 9001:2015** con **minimización documental** y la aparición de software de apoyo a la gestión documental del SGC, así como la comprensión de que como **inversión**, esta **no ha de ser acelerada y cara**, y **sí prolongada, asequible y sobre todo CONTINUA**, para **favorecer la madurez del SGC**.

CONTACTO

Si desee ampliar esta información, realizar un **Diagnóstico de Desarrollo con Informe Técnico** de recomendaciones **Estratégicas, Valorar** diseño, implantación, ampliación o **Mejorar el Sistema de Organización actual por medio de un SGC**, contacte con el investigador, dirigiendo su consulta a:

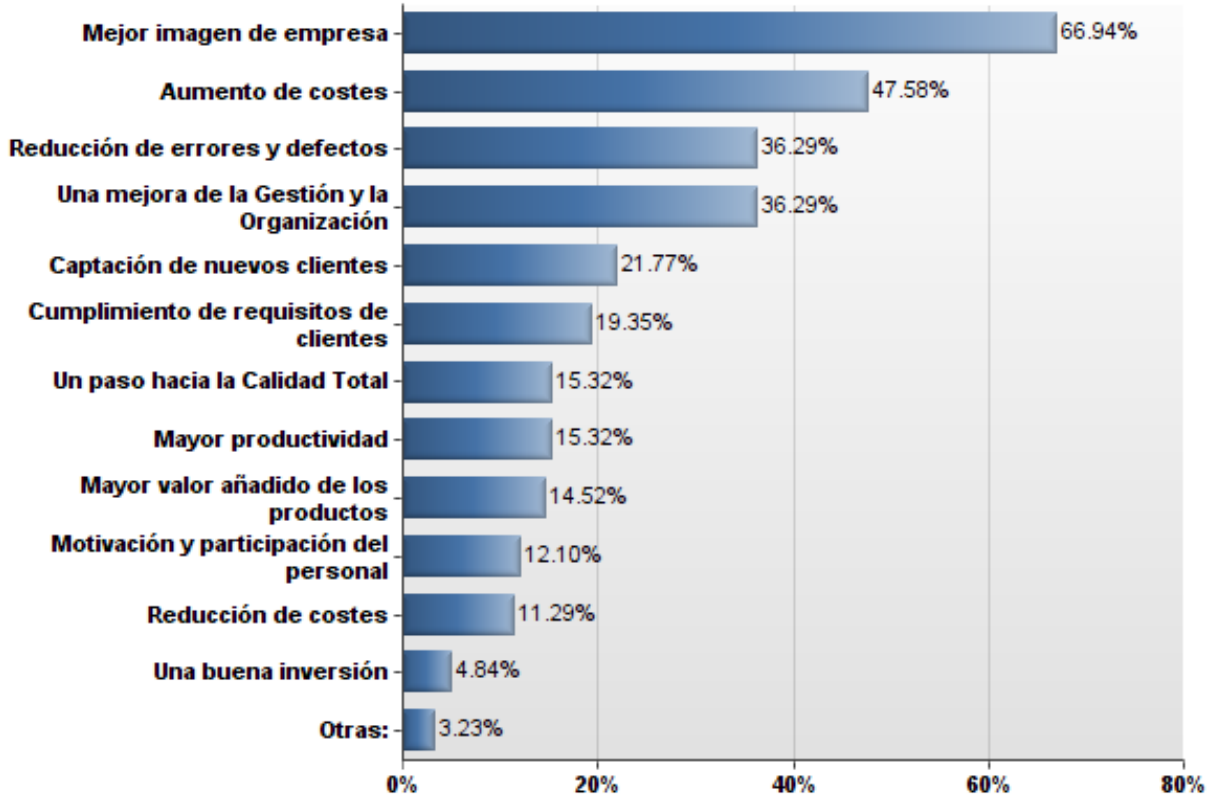
Profesor Francisco Javier Navarro Berbegal

fjn.berbegal@ua.es

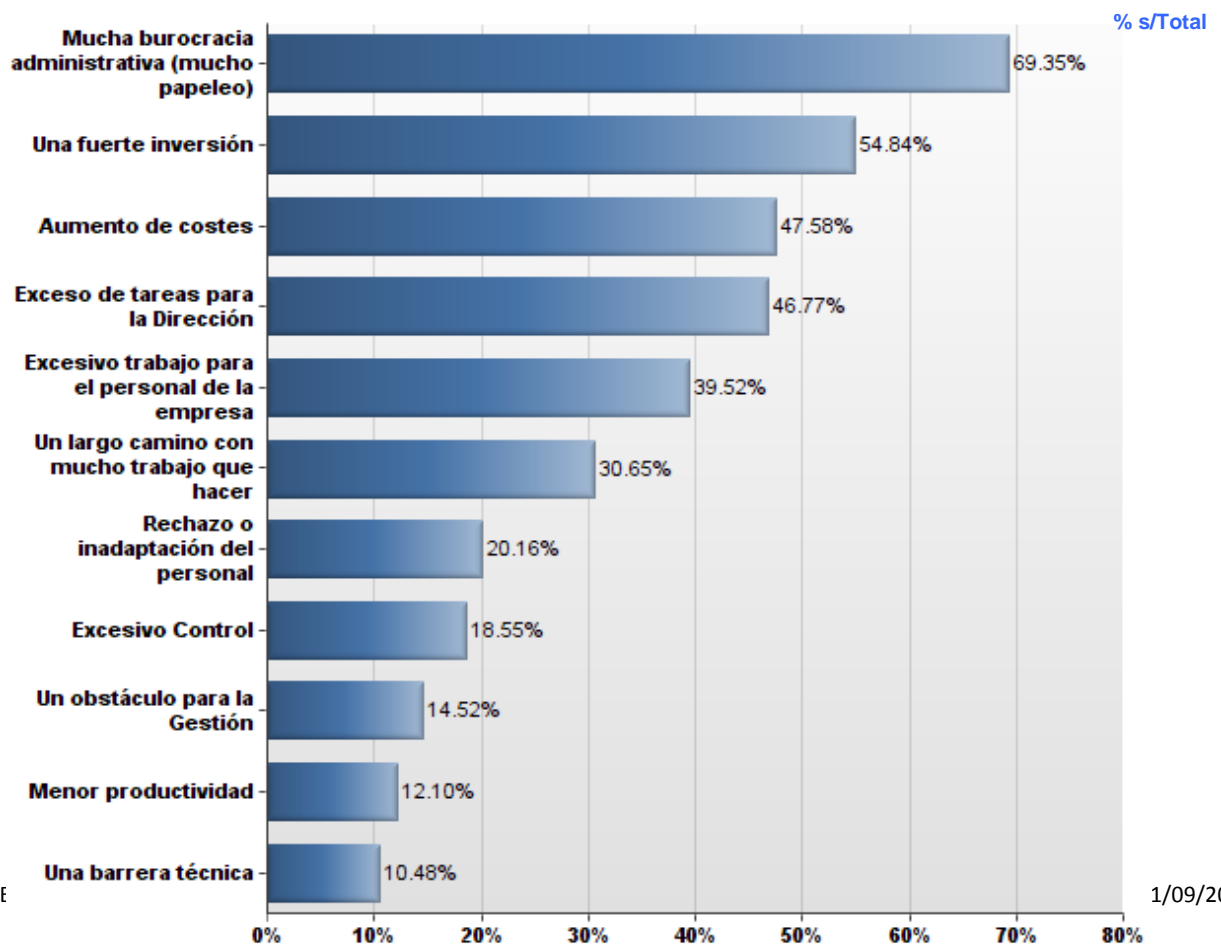
FACTORES DE PERCEPCIÓN SOBRE LOS SGC PARA EMPRESAS SIN SGC

Pregunta: En su opinión: ¿cómo considera que puede afectar un SGC a su empresa?:

FACTORES POSITIVOS

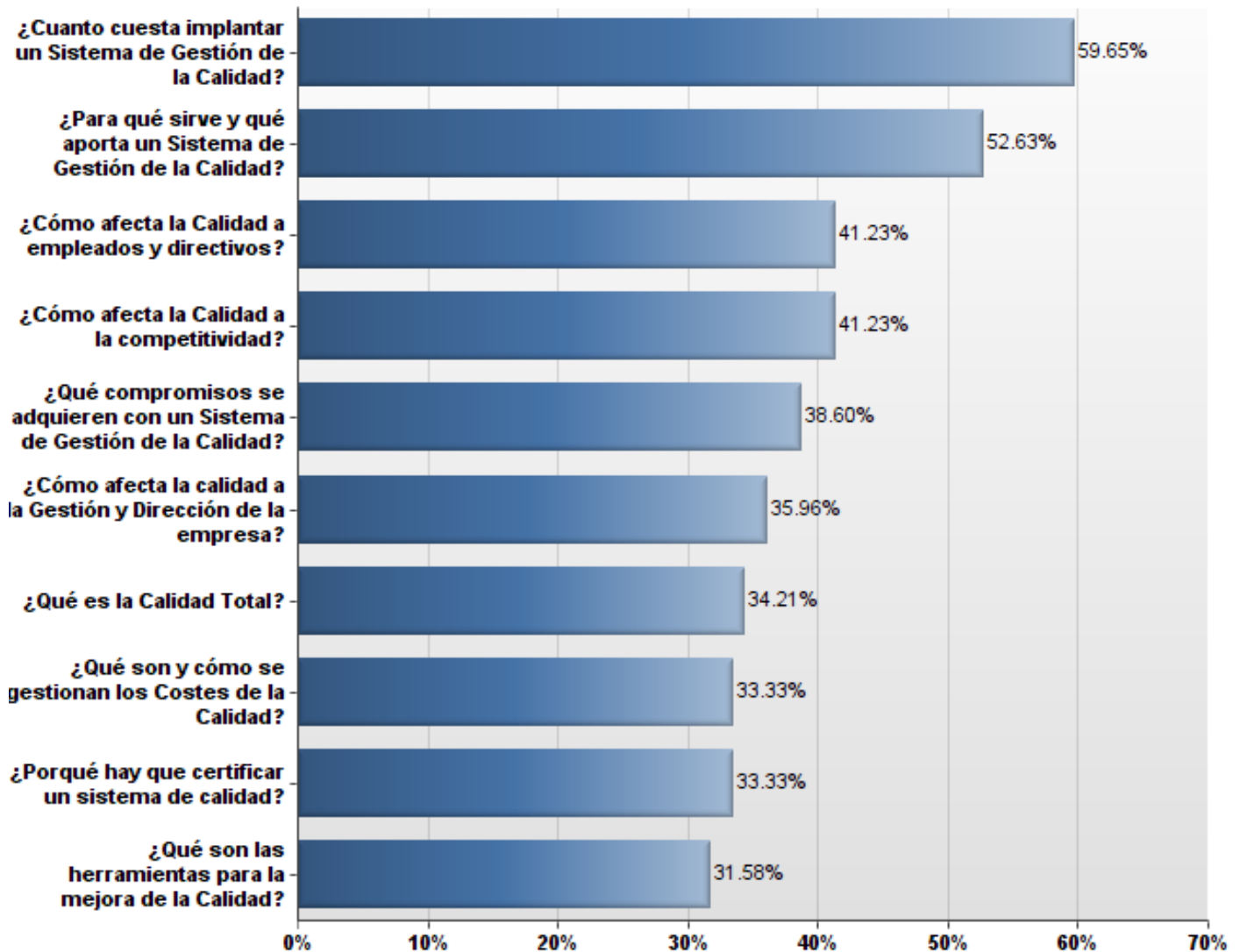


FACTORES NEGATIVOS



DUDAS SOBRE SGC PARA EMPRESAS SIN SGC

Pregunta: ¿En qué aspectos de la calidad considera que debería ampliar información su empresa?



[- A continuación se exponen respuestas orientativas a estas preguntas -](#)

RESPUESTA/ACLARACIÓN A LAS PREGUNTAS PLANTEADAS

A continuación se exponen, de forma resumida, respuestas para cada una de estas preguntas.

¿Para qué sirve y que aporta un Sistema de Gestión de la Calidad?

Conceptos como calidad, seguridad industrial, mantenimiento o medio ambiente se han convertido en referencia obligatoria en todos los ámbitos empresariales. Aunque el concepto de Sistemas de Gestión de la Calidad y como hoy lo entendemos surge en el siglo XX, desde las primeras civilizaciones se aprecia la preocupación de los hombres por el trabajo bien hecho y por la necesidad de atender algunas normas y asumir responsabilidades.

Históricamente se han sucedido dos formas de afrontar la calidad: el autocontrol y el control externo.

El autocontrol consiste en que el personal que ejecuta una actividad controla la calidad de su trabajo. Y el control externo es aquel mediante el cual se garantiza el cumplimiento de las especificaciones a través de controles realizados por personal independiente del que realiza las diferentes actividades (lo que se denomina verificadores o controladores). En la actualidad, salvo casos muy concretos, la mayoría de las empresas optan por el autocontrol, ya que éste permite reducir costes al eliminar mano de obra indirecta y permite detectar las posibles anomalías de forma inmediata, aunque para implantarlo es necesario formar a todo el personal y dotarlo de los medios necesarios; equipos y tiempo. El sistema de Gestión de la Calidad debe estar adaptado a la dimensión de la empresa y a las características de su actividad

Aunque no existe una única definición de calidad, una que ha sido bien acogida es la aportada por J.M. Juran ⁽¹⁾, quien afirmó que *“la calidad es adecuación al uso”*, esta definición aunque breve y comprensible y no suficientemente completa, nos aporta la base de su pensamiento orientado de la calidad que se orienta en dos direcciones diferentes:

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	AUSENCIA DE DEFICIENCIAS
<p>Una mayor calidad capacita a la empresa para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción del cliente • Hacer productos vendibles • Incrementar la participación en el mercado • Proporcionar ingresos por ventas • Obtener buenos precios <p>El efecto principal se acusa en las ventas Generalmente la mayor calidad cuesta más</p>	<p>Una mayor calidad capacita a la empresa para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir los índices de error • Reducir los reprocesos y desechos • Reducir los fallos posventa y gastos de garantía • Reducir la insatisfacción del cliente • Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado • Aumentar los rendimientos y la capacidad • Mejorar los plazos de entrega <p>El efecto principal se acusa en los costes Generalmente la mayor calidad cuesta menos</p>

⁽¹⁾ J.M. Juran. *“Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos”*. Ediciones Díaz de Santos. 1990

La norma ISO 8402 define la calidad como conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades establecidas y aquellas que le son implícitas. Con el fin de cumplir con la política y objetivos de calidad definidos por la empresa, es necesario dotar una estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de calidad, que denominamos Sistema de Gestión de la Calidad.

El Sistema de Gestión de la Calidad que han adoptado las empresas ha evolucionado notablemente en los últimos años, pasando sucesivamente por las siguiente fases:

Control de la calidad.

Esta etapa incluye las técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para cumplir los requisitos para la calidad durante la recepción de los materiales, control del proceso y control final del envío del producto al cliente. Incorpora la utilización de técnicas estadísticas para obtener un profundo conocimiento de los procesos (SPC - control estadístico del proceso).

Aseguramiento de la calidad:

Esta fase se define como el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, y demostrables, si fuera necesario, para proporcionar la confianza adecuada de que una empresa cumple con los requisitos especificados.

Para el diseño e implantación de un sistema de calidad, las empresas han seguido diversos modelos establecidos a partir de desarrollos de expertos, exigencias de grandes empresas o, simplemente, fruto de un trabajo de mejora diario.

Gestión de la calidad:

Consiste en proponerse objetivos más ambiciosos que los anteriores: incrementar la eficacia y la eficiencia de las actividades y procesos; pudiendo definir la Gestión de la Calidad como el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan: la Política de la Calidad, los Objetivos y las responsabilidades, y se implanta por medios de la Planificación, la ejecución y la Mejora, en el **marco** del sistema gestión de la calidad.

Calidad Total:

La Calidad Total es el resultado de la evolución de las sucesivas transformaciones de la calidad a lo largo del tiempo, es un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las fases anteriores.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización involucrando a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Por ello se resume esta filosofía como:

- ✓ **Gestión:** el cuerpo directivo está totalmente comprometido.
- ✓ **Calidad:** los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente.
- ✓ **Total:** todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible.

En la actualidad se expresa como Gestión de la Excelencia, valorada con métodos de su logro, como el modelo EFQM, a la gestión integral de la calidad en las organizaciones, conducente a la optimización de los resultados para todos los grupos de interés intervinientes.

¿Qué es la Calidad Total?

La calidad total se define como una forma de gestión de una organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y que pretende ser un éxito a largo plazo mediante la satisfacción del cliente y los beneficios obtenidos para todos los miembros de la organización.

El enfoque de la calidad total se apoya en la búsqueda del consenso, sobre el desarrollo de una cultura común que obliga a establecer una cierta coherencia, especialmente en lo que respecta a las ideas que sustentan el proyecto. Cada empresa debe interrogarse sobre los valores implícitos y explícitos que fundan su cultura.

El enfoque de la calidad total se apoya en la búsqueda del consenso, sobre el desarrollo de una cultura común

En las empresas en las que ha triunfado la implantación de la Calidad Total, ésta se ha convertido en la clave de su éxito empresarial y en instrumento capaz de garantizar el éxito de la gestión a largo plazo, incluso pudiendo conseguir resultados importantes a medio y corto plazo.

En general, las empresas de éxito en el desarrollo de una gestión empresarial moderna, se caracterizan por dos principios claves, muy representativos de la filosofía de la Calidad Total:

- La satisfacción del cliente, interno y externo, como estrategia básica
- La gestión eficiente, como capacidad fundamental

Como principios fundamentales de este sistema de gestión de la Calidad Total, destacan:

- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

Modelo Europeo EFQM: resultados según satisfacción del cliente

En 1991, a iniciativa de la Fundación Europea para la gestión de la calidad (**EFQM**), fue creado el Modelo Europeo de Calidad. Este modelo identifica un conjunto de criterios, agrupados en dos grandes categorías: los facilitadores y los resultados, en los que basar la gestión de la calidad Total de una organización.

El objetivo principal de este modelo es la consecución de resultados (económicos y no económicos) a través de la satisfacción de los clientes, la satisfacción del propio personal de la organización y de un impacto positivo en la sociedad. Para conseguirlo, es preciso:

- mantener un liderazgo en la consecución de la calidad
- formular la estrategia y políticas a seguir
- basarse en una gestión adecuada de los recursos y de las personas
- diseñar de manera orientada al cliente todos los procesos de la compañía

Si bien estos criterios son los que utiliza la **EFQM** para evaluar a aquellas empresas que se presentan al Premio Europeo a la Calidad, posiblemente la mayor aportación del modelo reside en constituirse como una herramienta muy útil para la implantación de un proceso de gestión de la calidad total, describiendo un conjunto de criterios y subcriterios que deben tenerse en cuenta en este proceso de implantación. Además, el modelo permite realizar autoevaluaciones periódicas de cada uno de los criterios, para determinar el grado de desarrollo y facilitar la identificación de potenciales áreas de mejora.

¿Por qué hay que certificar un Sistema de Gestión de la Calidad?

Las normas ISO 9001 admiten la certificación (voluntaria, no obligatoria) de la empresa por una tercera parte (entidad independiente de la empresa o sus clientes). En España alrededor de 60.000 empresas han obtenido la certificación por alguna de las entidades acreditadas por **ENAC** (Entidad Nacional de Certificación).

Todos los sectores Industriales y de Servicios son conscientes de la importancia de implantar sistemas de gestión de la Calidad en sus empresas, como el camino idóneo para mejorar la gestión interna de la empresa, y como medio de demostración ante los clientes, y ante terceros, de que se está operando con un Sistema de Gestión de la Calidad normalizado que garantiza la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

La certificación de empresa por una entidad certificadora acreditada (AENOR, TÜV, IVAC, BVQI, LLOYD'S, etc.) sirve para corroborar ante los clientes más exigentes, la sociedad y la misma organización, la predisposición de la empresa certificada a los futuros requisitos que soliciten las normativas de los mercados.

La certificación aporta en consecuencia distintos hitos a la empresa:

- Marca un hito de éxito de relevancia interna en la organización por el logro de una meta.
- Es el método de publicar a terceros el logro de un nivel de organización y calidad.
- Establece un primer nivel de cumplimiento o escalón hacia la mejora y la excelencia, que con su maduración en la empresa, conduce a su progreso y desarrollo.

¿Qué compromisos se adquieren con un Sistema de Gestión de la Calidad?

La implantación, certificación y mejora de los Sistemas de Gestión de la Calidad es totalmente voluntaria, no existiendo obligación por terceros respecto a su cumplimiento; ha de ser una decisión propia de la empresa, y un compromiso cultural que ella establece con sus interlocutores, ya sean estos internos (directivos, empleados, proveedores o accionistas) o externos (clientes, bancos, organismos, sociedad en general u otros), siendo su propia responsabilidad la dirección, gestión y motivación hacia su desarrollo y mejora, en la búsqueda de la eficiencia y progreso de la empresa con aportes de competitividad, para el beneficio de las partes interesadas (accionistas, directivos, empleados, proveedores, sociedad, etc.).

¿Cómo afecta la Calidad a empleados y directivos?

Es prioritario que las personas que tengan que desempeñar un papel importante en el desarrollo del Sistema de Calidad, reciban una formación específica acerca de la Gestión de la Calidad y de las Normas en que se basa esta filosofía de actuación.

En la medida que el Sistema madura y se extiende al resto de la organización, aparece la necesidad de sensibilizar a todo el personal y colaboradores externos, en cuanto a la importancia de su aplicación, así como en lo relativo al papel que debe desempeñar cada persona de la organización.

Esta función de concienciación y motivación hacia la calidad, es tratada al abordada inicialmente y de forma introductoria por los asesores y consultores; han de ser los mandos directivos y responsables de áreas, los que deben conocer, comprender y crear el concepto de calidad, teniendo los conceptos claros y asumidos, ya que han de ser ellos, los van a facilitar y dar continuidad al Sistema de Calidad implantado.

Bajo el auspicio de la Dirección y con su total apoyo, se ha de constituir y apoyar a un equipo de personas en la empresa con el fin de organizar, coordinar, formar y animar dinámicamente la integración y progreso del Sistema de Calidad.

Este equipo puede estar formado por los responsables máximos de cada Departamento/División que tengan relación con el Sistema de Calidad y estará presidido por el Director General o, en su defecto, por el Responsable de Calidad, como "Representante de la Dirección en materia de Calidad".

Los integrantes de este Comité deben tener una serie de características como son:

- Poseer autoridad jerárquica suficiente en la Organización.
- Conocer ampliamente la empresa y su problemática.
- Tener prestigio entre sus superiores, iguales e inferiores (autoridad moral).

Las reuniones deben establecerse periódicamente con la asistencia de todos los componentes, levantándose acta obligatoria de las mismas.

Las misiones de este grupo serán, entre otras:

- Organizar el proyecto de Calidad.
- Proponer objetivos de Calidad
- Desarrollar y controlar el Programa de Auditorías.
- Servir de asesores internos.
- Actuar de coordinadores entre las áreas de la empresa.
- Evaluar los avances en el desarrollo del proyecto.
- Divulgar en la empresa los logros alcanzados.

¿Cómo afecta la calidad a la Gestión y Dirección de la empresa?

Los Sistemas de Gestión de la Calidad aportan a la PYME una metodología o patrón fundamental a la gestión hacia la excelencia de la empresa, conformando una base estructurada de conocimiento, que sirve de patrón de comportamiento para la gestión y dirección de todos los procesos, en las que la empresa ha de tomar las sus decisiones, ya sean estas por respuesta a necesidades Estratégicas Corporativas, Tácticas o Funcionales.

Es un sistema estructurado básico, que con su madurez mejora el desarrollo de la empresa.

¿Cómo afecta la Calidad a la competitividad?

El objeto de diseñar e implantar un Sistema de Calidad documentado en la empresa es asegurar que los procesos, productos o servicios cumplen con los requerimientos especificados; pero que además, ha de permitir y fomentar la mejora de la gestión interna de la organización en base a las siguientes fundamentos:

- Conformar equipos y culturas hacia la mejora continua.
- Asegurar que los productos/servicios satisfacen las exigencias del cliente.
- Mantener en el tiempo lo que se hace bien.
- Mejorar lo que es defectuoso o anómalo.
- Armonizar métodos y prácticas a través de todos los Departamentos/Divisiones.
- Mejorar la eficiencia.
- Enfocar la atención sobre la calidad.
- Asegurar que los servicios son realizados a tiempo.
- Reducir costes de operación.
- Identificar la creación de valor y promover su desarrollo.

Las empresas que comprenden la magnitud de la oportunidad e incluyen la Gestión de la Calidad como elemento clave en la estrategia competitiva pueden reducir sus costes drásticamente, mejorando su rentabilidad, satisfacer a sus clientes, mejorando su posicionamiento, aumentar su eficiencia y productividad y formar equipos humanos eficientes, que conducen a la efectividad y desarrollo sostenible de la empresa.

¿Cuánto cuesta implantar un Sistema de Gestión de la Calidad?

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) supone una inversión para la empresa, empleada en la financiación de distintos aspectos:

- Costes Internos (personal y recursos).** Aún siendo una partida poco significativa, ha de ser considerada y apoyada, ya que supone la participación, sin cortapisas, tanto de directivos, como de empleados de la empresa (comunicación, formación, equipos de mejora, etc.), siendo la inversión mas relevante la creación de la figura de Responsable de Calidad o Director de Calidad que desde dentro, canaliza todo el esfuerzo realizado con miras al éxito de su implantación y progreso.
- Costes de Consultoría Externa.** Es conveniente, y para lograr una eficiencia en su proceso de diseño, implantación, mantenimiento y mejora, contar con la participación de especialistas en SGC que conduzcan como tecno-estructura y staff de apoyo, las fases del SGC en colaboración directa con el Responsable de Calidad y los directivos, así como en las labores de Auditoría Interna del SGC, previas y necesarias para su efectividad y capacidad de certificación.

- ☑ **Costes de Certificación.** Una vez el SGC está completo y en funcionamiento, admite la posibilidad de ser Certificado por empresa Registrada en el ENAC (Entidad Nacional de Acreditación y Certificación) para que en base a Auditorías Internas de Certificación, puedan extender y publicar, la eficiencia del SGC en cumplimiento con la Norma ISO 9001 que está implantada en la empresa y que acredite que la empresa Asegura la Calidad.

Los SGC han de ser implantado “a medida” para cada empresa, no cabe un proceso general válido para todas las empresas, adaptándose a la idiosincrasia y particularidad de la empresa, de manera que gestione, los procesos clave de la empresa (dirección, diseño, ventas, compras, operaciones, etc.), y los procesos complementarios al mismo (almacenamiento, inspección y ensayo, formación, técnicas estadísticas, tratamiento de reclamaciones y oportunidades de mejora, etc.) así como los específicos del propio SGC para su funcionamiento (auditorías, control documental y de los registros, laboratorios, etc.).

La Universidad de Alicante promueve y promociona la elaboración de diagnósticos en las empresas, recomendando con sus informes el Plan de Calidad acorde a cada organización, al objeto de facilitar su progreso en el camino hacia la mejora. Si desean realizar estos diagnósticos pueden contactar con el investigador quien les ampliara la información.

¿Qué son las herramientas para la mejora de la Calidad?

La empresa ha de afrontar en su día a día la resolución de los problemas y dificultades que le impiden y obstaculizan en el logro de sus objetivos, en ocasiones estos problemas son resueltos por medio de decisiones intuitivas, pero con frecuencia estos problemas se convierten en crónicos y obstaculizan el desarrollo de la empresa causando pérdidas a la organización.

Las empresas que disponen de una metodología y capacidad para la resolución de los problemas, que les facilite la toma de decisiones ante su ocurrencia o de manera predictiva, adquieren una ventaja competitiva respecto a sus competidores. Existen técnicas denominadas “Herramientas de la Calidad” simples y probadas, que ayudan a analizar y resolver decisiones, orientándolas hacia la mejora; en la empresa se producen continuamente un amplio conjunto de problemas o situaciones de decisión, a distintos niveles, tanto a directivos, como a mandos intermedios y operarios, siendo su resolución determinada en ocasiones de forma individual, y en otros casos por medio del trabajo en equipo.

Para la implementación eficaz de estas herramientas para la mejora de la calidad de los procesos, se han de contar con una cultura de compromiso firme por parte de la dirección, en apoyo a todos los componentes de la empresa, ya que sin esta premisa de capacitación, motivación y confianza previa, no es eficiente el uso de las herramientas de calidad para la mejora.

Las herramientas tienen como objeto aportar a la estructura del SGC de la empresa, los métodos apropiados que en cada nivel, aporten una ligazón de coherencia decisoria, al conjunto de procedimientos, instrucciones técnicas y demás documentos del SGC, fomentado con su uso, la garantía de seguridad en la toma de decisiones, en base a la concienciación hacia la mejora de todos los componentes de la organización.

Su incorporación requiere análisis, formulación, capacitación y motivación hacia la mejora.

Entre un amplio conjunto de herramientas de la calidad existentes, son destacables:

HERRAMIENTA	OBJETO	AFECTA A:
Organización de reuniones	Reducir pérdidas de tiempo cuando se organiza una reunión. ORGANIZACIÓN	Gerencia Calidad Mandos Medios
Guía de reuniones	Ejercer un control efectivo en todo tipo de reuniones. ORGANIZACIÓN	Gerencia Calidad Mandos Medios Operarios
Declaración de propósito	Aclarar y lograr el consenso con respecto al propósito global de una organización. CONCIENCIACIÓN	Gerencia Calidad
Factores críticos para el éxito	Fomentar la cultura de empresa y cohesionar al grupo de mandos. CONCIENCIACIÓN	Gerencia Calidad Mandos Medios
Definición de proceso	Comprensión de procesos existentes	Calidad Mandos Medios
Modelado de proceso	Comprensión de procesos existentes	Calidad Mandos Medios
Diagrama de Flujo	Comprensión de procesos existentes	Calidad Mandos Medios
Matriz Factores Críticos/Procesos	Comprensión de procesos existentes MEJORA CONTINUA	Calidad Mandos Medios
AMFE	Identificación de los fallos más graves y comunes. MEJORA CONTINUA	Calidad Mandos Medios
Control Estadístico de Procesos	Controlar la evolución de un proceso.	Calidad Mandos Medios
Costes de Calidad	Encontrar oportunidades de mejora.	Gerencia Calidad Mandos Medios
Diagrama de Pareto	Herramienta para establecer prioridades ante varias opciones.	Todos
Brainstorming (Tormenta de ideas)	Generar gran cantidad de ideas a partir de un número determinado de individuos	Todos
Diagrama de espina	Ordenar y clasificar diversas opciones	Todos
Análisis de Trayectorias Críticas (PERT)	Planificación de proyectos	Calidad Mandos Medios
Votación Múltiple	Seleccionar oportunidades de mejora	Calidad Mandos Medios
Matriz de Selección	Selección de opciones	Calidad Mandos Medios
Gráfico de Correlación	Identificación de causas raíz	Calidad Mandos Medios
Matriz de acciones correctivas	Identificación de acciones correctivas MEJORA CONTINUA	Calidad Mandos Medios
Tabla Coste-Beneficio	Conocer la rentabilidad económica de la implantación de una Acción Correctiva	Calidad Mandos Medios
Plan de Acción	Planificación de las tareas de implantación de una Acción Correctiva	Calidad Mandos Medios

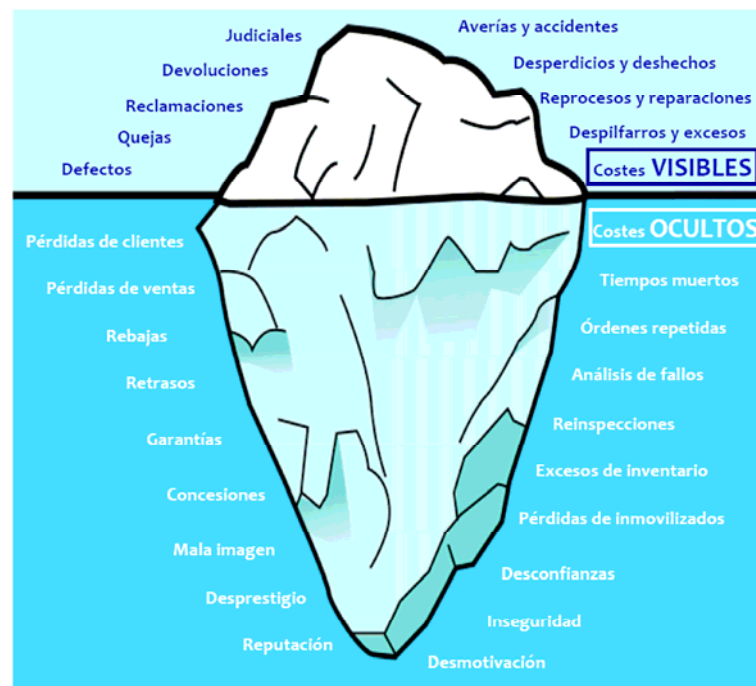
¿Qué son y cómo se gestionan los Costes de la Calidad?

Para conocer el significado de **Coste Total de la Calidad**, tenemos que hacer referencia a la calidad de conformidad, es decir, a la medida en que un producto-servicio o proceso, una vez fabricado/ejecutado coincide con la calidad de su diseño, como grado o nivel preestablecido, acordado o previsto.

La influencia de la calidad en los beneficios o pérdidas puede ser altamente significativa, en particular, a largo plazo. Por lo tanto, es importante que la efectividad de un sistema de la calidad sea valorada en términos económicos.

Debido a que errar es de humanos, es prácticamente imposible obtener un producto/servicio perfecto, sin ningún tipo de fallos. A la suma de fallos (externos e internos) se les denomina fallos de "no calidad" y los **Costes de "No calidad"** generados, son el conjunto de gastos incurridos, así como aquellos necesarios para recuperar y convertir en "vendible o aprovechable" todo aquello, que por cualquier razón, no se ha hecho bien a la primera, así como el conjunto de costes y gastos que la empresa ha de asumir en concepto de incumplimiento de la calidad (desperdicios, sub-actividad, demandas judiciales, pérdida de clientes, mala imagen, etc.).

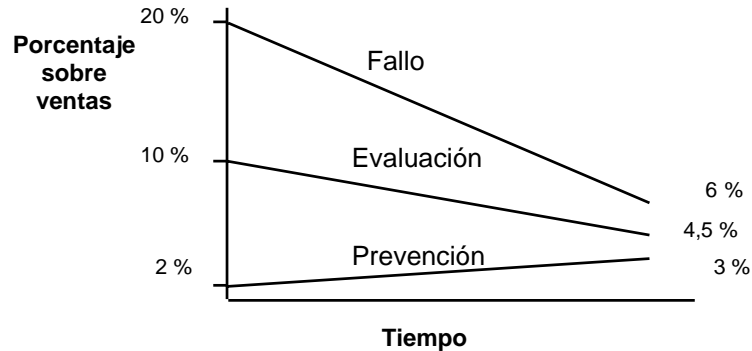
La mayoría de estos costes suelen estar ocultos ya que no son, por lo general, contabilizados y analizados. Los costes visibles de una mala calidad, como son los rechazos, los trabajos repetidos y las garantías, representan sólo la punta del iceberg, la parte más importante de los costes permanece invisible u oculta y es más difícil de evaluar.



En cambio los **Costes de Calidad** son separables de los anteriores y se definen como los costes de inversión y mejora de la Calidad (Costes de Prevención y Evaluación). Es decir la cantidad que invierte la empresa para mejorar su calidad o evitar incurrir en defectos de calidad.

Se podría pensar que la mejora de la calidad sólo podría lograrse a cambio de un aumento en los costes de la empresa. De hecho ocurre lo contrario. Los costes incurridos por la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad son inferiores a los ahorros que produce, tanto directamente, en términos de eliminación de pérdidas de tiempo, esfuerzo y materiales en toda la empresa, como en el aumento de ventas, derivado de una mayor competitividad y mejores relaciones con los clientes.

La mala calidad ejerce un efecto poderoso en la empresa, diversos organismos e instituciones han realizado estudios definitivos sobre los costes de la calidad, llegando a valorarlos en un 20% del volumen total de las ventas. Desde luego que reducirlos a 0 es misión imposible, pero llegar a una cifra mínimamente aceptable (por ejemplo del 5%) si que es realista. Este porcentaje podrá disminuir a lo largo del tiempo si se invierte en prevención, conforme muestra el gráfico:



En resumen:

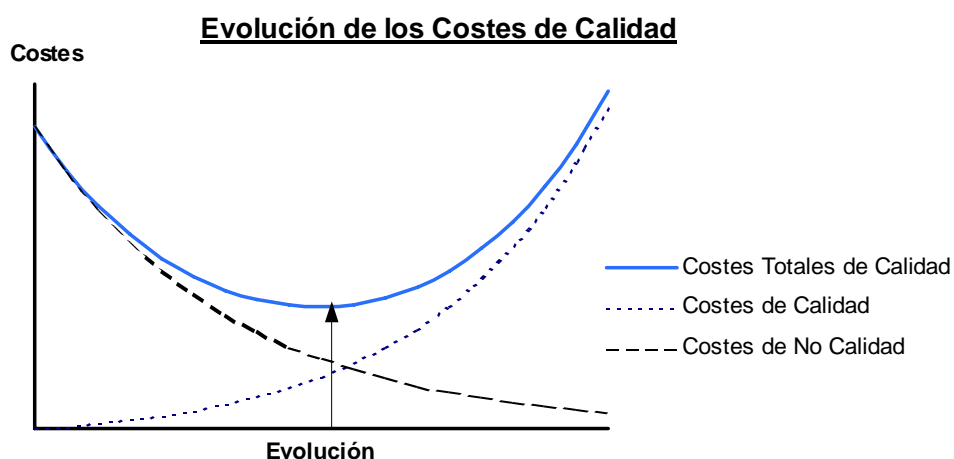
$$\text{COSTES TOTALES DE CALIDAD} = \text{COSTES DE CALIDAD} + \text{COSTES DE NO CALIDAD}$$

o, de igual manera:

$$\text{COSTES TOTALES DE CALIDAD} = \text{COSTES DE GESTIÓN (VERIFICACIÓN Y PREVENCIÓN)} + \text{COSTES DE FALLOS (INTERNOS Y EXTERNOS)}$$

En resumen los Costes Totales de Calidad evolucionan en función del tiempo: los Costes de No Calidad, que al principio son altos, van disminuyendo cuando la empresa invierte en Costes de Calidad (evaluación y prevención). Observar que la disminución de los Costes Totales de Calidad se traduce directamente en un aumento de los beneficios.

La empresa ha de buscar su punto óptimo en el que una adecuada inversión en Costes de Calidad, disminuye los Costes de No Calidad, de tal forma que los Costes Totales de la Calidad sean mínimos, tal como se muestra en el siguiente gráfico.



La implantación de los Costes de Calidad en la empresa, requiere de la participación directa de la Dirección, el Departamento de Calidad y el de Contabilidad, así como del apoyo y comprensión del resto de secciones en las que se divida y organice la empresa para poder así obtener una adecuada medida y gestión de los Costes de la Calidad y la No-Calidad.