

"EL CAMBIO CULTURAL COMO SOSTEN DE LA GESTION DE CALIDAD EN LAS PyMes"

Autor: Adolfo Veselis
Empresa: Reinforced Plastic S.A.

INTRODUCCION

En este trabajo, trataremos de reflejar la realidad que deben enfrentar las PyMes ante el surgimiento de una nueva cultura de la calidad, las exigencias de sus clientes y la situación económica que ellas viven.

Comenzaremos por definir las razones que impulsan el cambio, para seguir con el análisis de la adaptación de las PyMes a los nuevos conceptos de calidad y los pasos que deberán seguir para implementar su propio sistema de calidad.

Finalmente veremos algunos resultados de esta nueva cultura como así también algunos de sus aspectos negativos para terminar con algunas conclusiones referidas al tema que nos ocupa.

SINOPSIS DEL TRABAJO

1 - El por qué del cambio

1.1 - Cambio Cultural en el mundo

- Nuevo Concepto de calidad
- Competitividad
- Eficiencia
- Supervivencia

1.2 - Nuevos Mercados

- Economías cerradas (Mercado nacional)
- Economías abiertas (Mercado internacional)
- Exigencias de los nuevos mercados

1.3 - Inserción en el mundo

2 - Adaptación de las PyMES a las nuevas realidades del mercado

- Aceptación del cambio
- Implementación de un sistema

3 - Pasos a seguir en la implementación del sistema de calidad

- Sistema Productivo
- Sistema de Control
- Personal

4 - Resultados de la nueva cultura

5 - Aspectos negativos

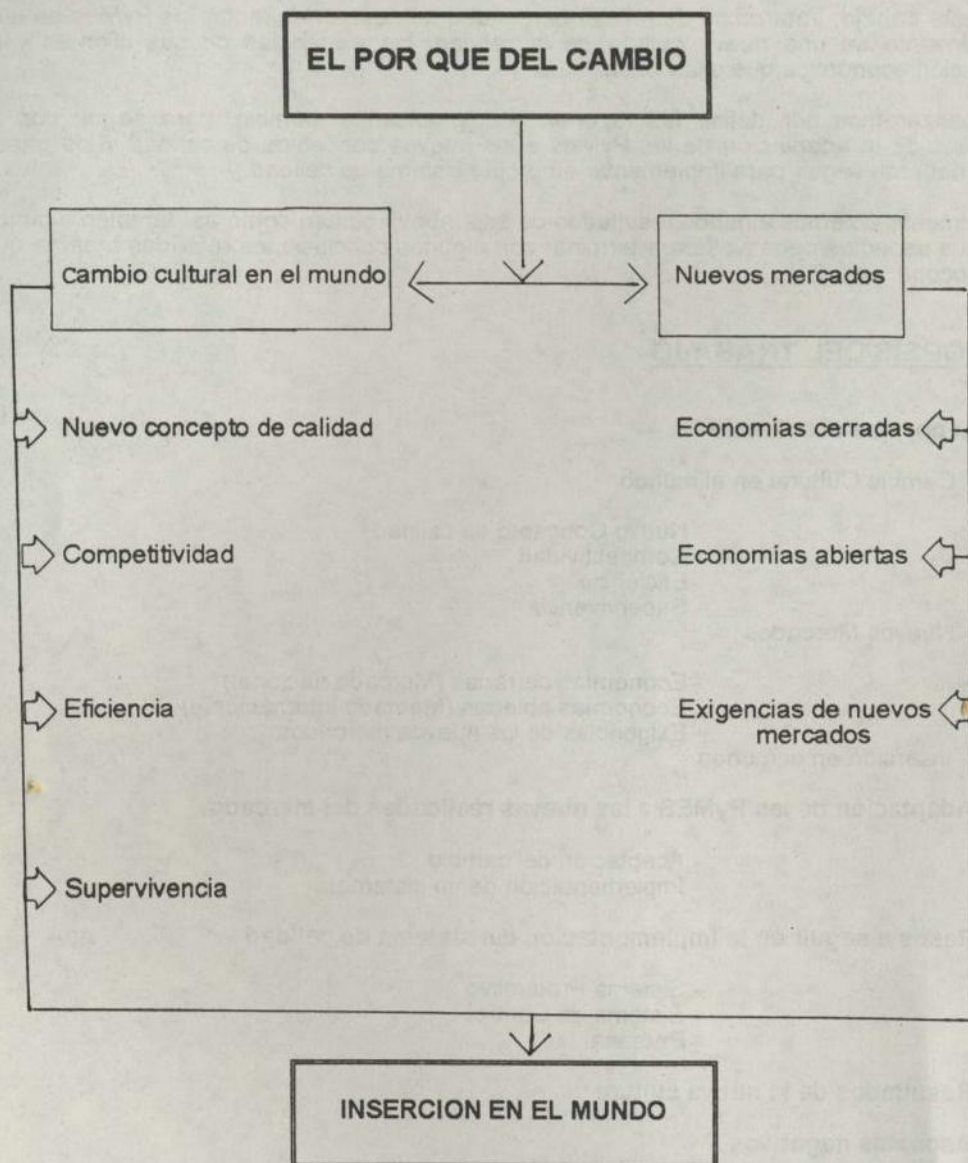
6 - Conclusiones

DESARROLLO

1 - EL POR QUE DEL CAMBIO

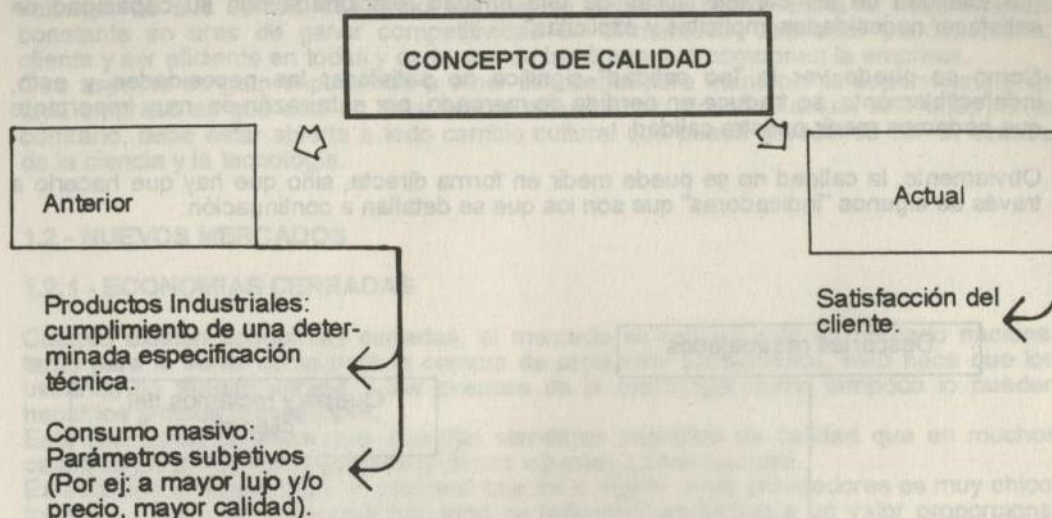
1.1 - CAMBIO CULTURAL EN EL MUNDO

Comenzaremos analizando el por que del cambio como así también cada uno de los factores que intervienen en el mismo.

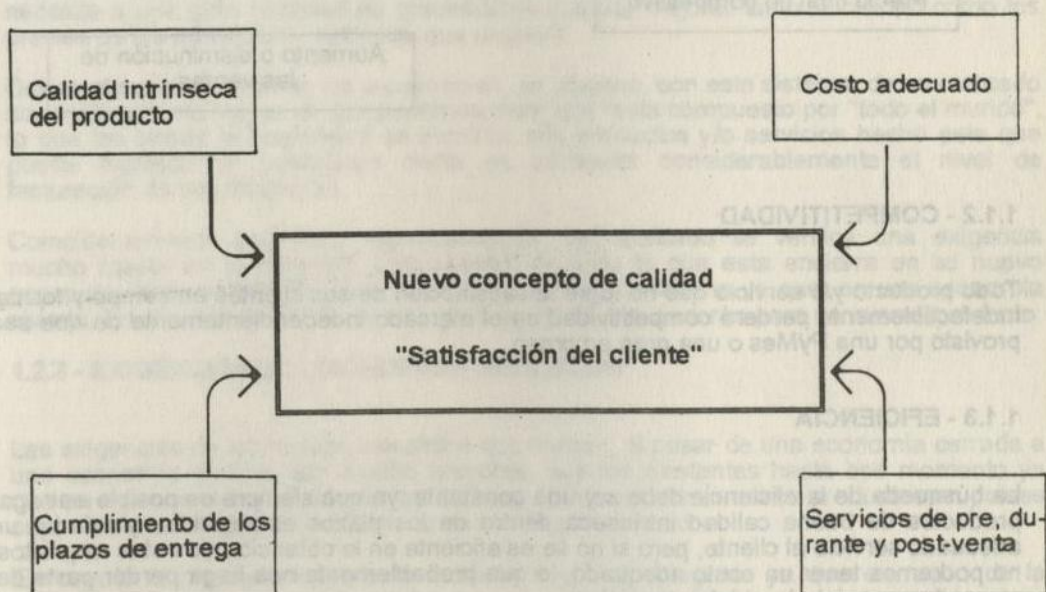


1.1.1 - CONCEPTO DE CALIDAD

El concepto de calidad es variable con el tiempo y las circunstancias, veremos a continuación el vigente hasta hace poco tiempo y el actual.



El nuevo concepto de calidad no es otra cosa que la satisfacción del cliente y esta sustentado sobre cuatro pilares básicos que son los siguientes:



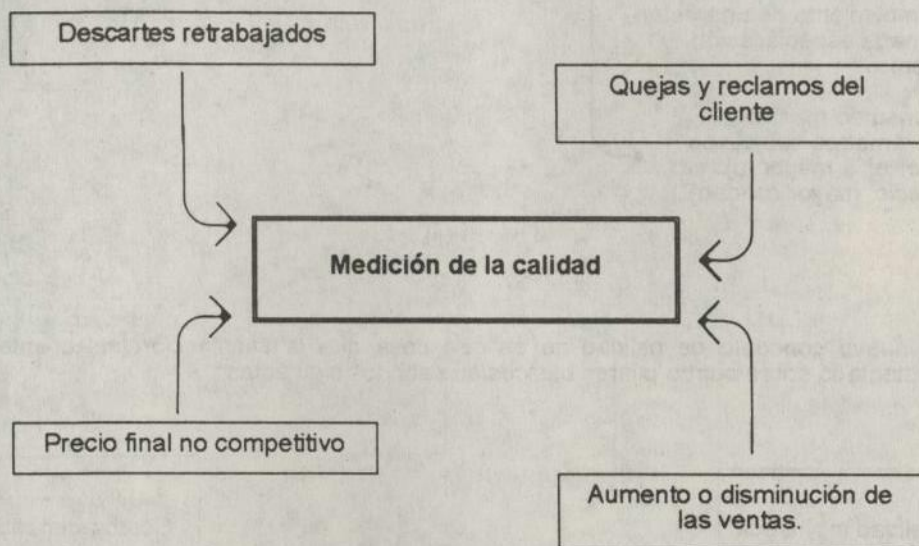
MEDICION DE LA CALIDAD

Según las normas ISO 8402/91, calidad es:

"La totalidad de las características de una entidad relacionada con su capacidad de satisfacer necesidades implícitas y explícitas".

Como se puede ver la "no calidad" significa no satisfacer las necesidades y esto, indefectiblemente, se traduce en pérdida de mercado, por esta razón es muy importante que podamos medir nuestra calidad

Obviamente, la calidad no se puede medir en forma directa, sino que hay que hacerlo a través de algunos "indicadores" que son los que se detallan a continuación:



1.1.2 - COMPETITIVIDAD

Todo producto y/o servicio que no logre la satisfacción de sus clientes en tiempo y forma, indefectiblemente perderá competitividad en el mercado independientemente de que sea provisto por una PyMes o una gran empresa.

1.1.3 - EFICIENCIA

La búsqueda de la eficiencia debe ser una constante, ya que siempre es posible entregar productos de buena calidad intrínseca dentro de los plazos establecidos y brindar un adecuado servicio al cliente, pero si no se es eficiente en la obtención de estos requisitos, no podremos tener un costo adecuado, lo que probablemente nos haga perder parte del mercado conquistado o del potencial.

1.1.4 - SUPERVIVENCIA

Va de suyo que la supervivencia de una empresa esta ligada directamente con el volumen de sus ventas, razón por la cual se debe fijar como meta el mejoramiento constante en aras de ganar competitividad en el mercado, satisfacer plenamente al cliente y ser eficiente en todas y cada una de las áreas que componen la empresa.

Otro aspecto de gran importancia a tener en cuenta para mantener la supervivencia de toda empresa es que esta no debe atarse a su modelo filosófico actual sino que, por el contrario, debe estar abierta a todo cambio cultural que pueda producirse con el avance de la ciencia y la tecnología.

1.2 - NUEVOS MERCADOS

1.2.1 - ECONOMIAS CERRADAS

Cuando existen economías cerradas, el mercado se reduce solo al mercado nacional tanto para la venta como para la compra de productos y/o servicios, esto hace que los usuarios no tengan acceso a los avances de la tecnología como tampoco lo pueden hacer los propios proveedores.

Esta restricción no hace mas que fijar standares implícitos de calidad que en muchos casos se alejan de las exigencias mínimas vigentes a nivel mundial.

En este tipo de economías, el mercado que se le ofrece a los proveedores es muy chico, lo que no hace mas que restringir todo su potencial productivo a un valor proporcional con la demanda y el nivel de calidad de sus productos o servicios esta, en gran medida, determinado por las limitaciones técnicas a los que se ven sometidos por el propio sistema.

1.2.2 - ECONOMIAS ABIERTAS

Cuando nos encontramos con economías abiertas, el mercado y los proveedores son "el mundo". En esta realidad, el cliente tiene la posibilidad de comprar todo aquello que necesite a una gran cantidad de proveedores y lograr mejorar tanto la calidad como los precios de los productos o servicios que requiera.

Desde el punto de vista de los proveedores, se dispone, con este sistema, de un mercado superlativamente mayor, el que podemos decir que, esta compuesto por "todo el mundo", lo que les brinda la posibilidad de exportar sus productos y/o servicios hecho este que puede significar la posibilidad cierta de aumentar considerablemente el nivel de facturación de sus empresas.

Coincidentemente con este "agrandamiento" del mercado se verifica una exigencia mucho mayor en lo referente a la calidad, en todo lo que esta encierra en su nuevo concepto, tanto para el mercado externo como para el interno ya que, en una economía abierta, los clientes disponen de una gran gama de proveedores para un mismo producto.

1.2.3 - EXIGENCIAS DE LOS NUEVOS MERCADOS

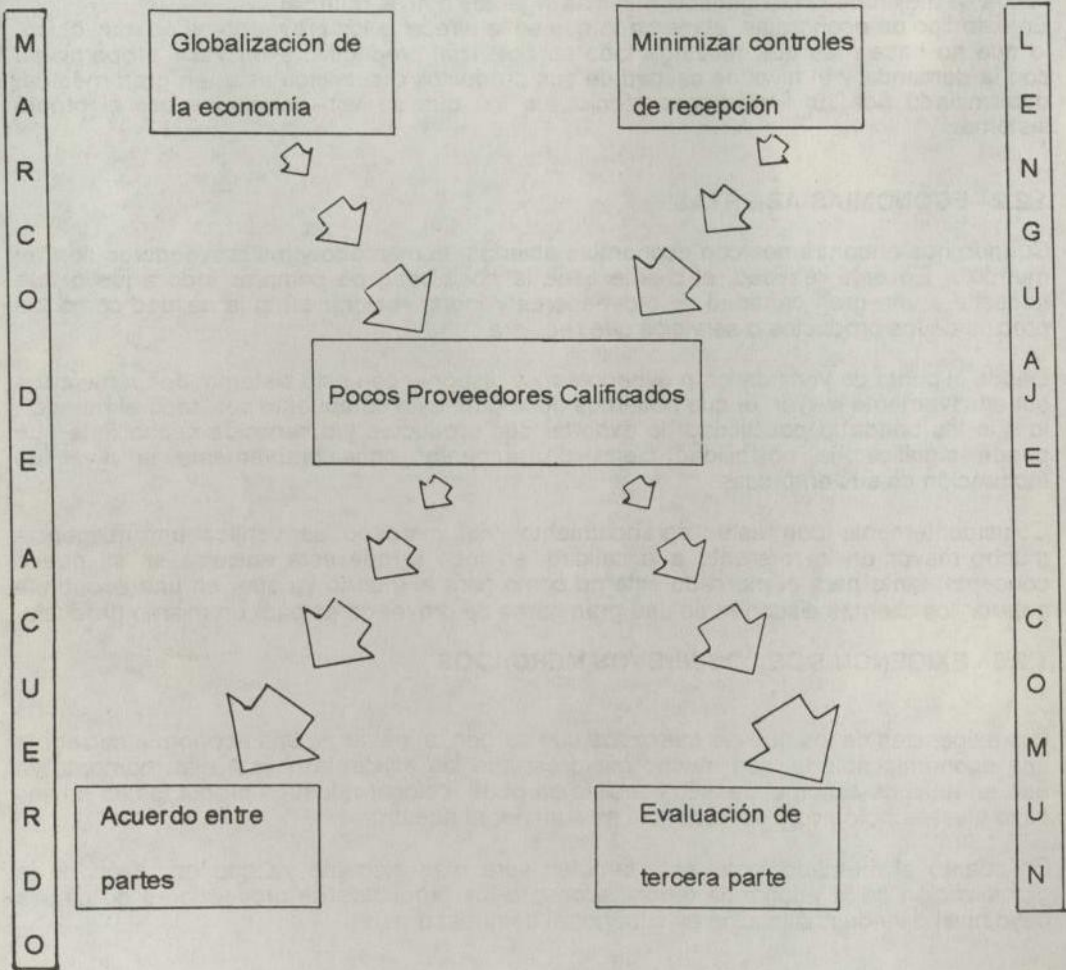
Las exigencias de los nuevos mercados que surgen, al pasar de una economía cerrada a una economía abierta, son mucho mayores, que las existentes hasta ese momento ya que en muchos casos el desafío consiste en poder colocar nuestros productos en países cuyo nivel tecnológico y de eficiencia es superior al nuestro.

En cuanto al mercado local, este también será mas exigente ya que en razón de la globalización de la economía tendrá acceso a los productos de proveedores de países cuyo nivel de industrialización es superior al de nuestro país.

Los clientes del exterior, por razones obvias como por ejemplo la distancia física, necesitan tener la absoluta certeza de que sus proveedores tienen standards de calidad que se adecúen a sus exigencias en ese sentido, que ademas sean confiables y que el nivel de calidad de los productos provistos sea mantenido y constante. Esto solo lo pueden lograr imponiendole al proveedor como requisito imprescindible que cuente con un sistema de calidad que evidencie en forma explicita todos y cada uno de los controles y o ensayos que debe superar el producto antes de su utilización, como así también su rastreabilidad en caso de surgir algún inconveniente en su uso o instalación. Por las mismas razones expuestas en el párrafo anterior, el mercado local deberá tener las mismas exigencias para con sus proveedores del exterior, y hacerlas extensivas a los proveedores locales ya que de lo contrario no estarían todos ellos en un pie de igualdad, en cuyo caso resultaría imposible hacer una comparativa de precios validad y podría, ademas, generarse desviaciones en el sistema de calidad del cliente.

1.3 - INSERCIÓN EN EL MUNDO

Como es sabido, la tendencia de la mayoría de las grandes empresas a nivel mundial es trabajar con pocos proveedores los que deberán ser confiables y calificados, esto lo podemos graficar de la siguiente manera:



Como vemos, básicamente es necesario contar con dos elementos fundamentales, un lenguaje común y un marco de acuerdo.

En el gráfico se observa que la tendencia es minimizar los controles de recepción, para lo cual se debe contar con proveedores calificados, cuya evaluación queda en manos de terceros los que son entes internacionales debidamente capacitados como para auditar a los proveedores según los lineamientos fijados por alguna norma, esto que no es otra cosa que establecer un lenguaje común.

Actualmente el lenguaje mas difundido, a nivel mundial, esta dado por la familia de normas ISO 9000.

Una vez establecido lo anterior se debe realizar el acuerdo entre partes, lo que no es mas que formalizar la operación. En muchos casos se trata de contratos a largo plazo.

No se debe perder de vista que es cada vez mayor el numero de clientes que trabajan con el método "Just in Time", lo que les permite contar con stocks pequeños beneficiándose con la disminución de costos que esto representa para ellos pero a su vez esto obliga al proveedor a cumplir estrictamente con las fechas de entrega ya que de no hacerlo causaría un gran perjuicio a su cliente.

2 - ADAPTACION DE LAS PyMes A LAS NUEVAS REALIDADES DEL MERCADO

2.1 - ACEPTACION DEL CAMBIO

La aceptación del cambio que se vive en cuanto a la calidad debe comenzar indefectiblemente por el máximo nivel de decisión de la empresa. Esta aceptación surge en la inmensa mayoría de los casos, si no en todos los casos como consecuencia de una exigencia por parte de los clientes sin la cual no se podra ser o continuar siendo proveedor de los mismos.

Llegado a este punto se plantean dos posiciones, en algunos casos solo se busca lograr la certificación como un fin en si mismo, y en otros, se entienden los beneficios que puede traer aparejados para la propia empresa, la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad y que la certificación debe ser una consecuencia natural de su funcionamiento, como así también que una vez establecido el sistema se lo debe monitorear para poder detectar, corregir o mejorar sus errores.

Debe quedar claro que si no existe la decisión de mantener el sistema no tiene ningún sentido buscar una certificación ya que esto habrá sido un gasto y no una inversión la que a la postre redundara en importantes beneficios económicos para la propia empresa.

Es muy claro para todos nosotros que hoy por hoy la posición económica de las PyMes no es brillante ni mucho menos, y el hecho de tener que adecuarse al cambio significa tener que realizar una inversión que en muchos casos es alta en relación a la situación por la que atraviesan algunas de ellos, y por otro lado se les exige la implementación de un sistema que asegure la calidad bajo el riesgo de que de no hacerlo perderán clientes de gran importancia. Aquí se plantean dos caminos a seguir, a saber:

A - Capacitar y concientizar al personal de la propia PyMes sobre la importancia y los aspectos fundamentales de la nueva cultura imperante en el tema de calidad, y con él y eventualmente la colaboración de algún asesor externo crear un sistema de aseguramiento de la calidad sustentado sobre las bases de las normas ISO 9000 y adecuado a la realidad de esa empresa, lo que asegurará la posibilidad de su aplicación y mantenimiento a través del tiempo y consecuentemente su certificación.

B - Controlar algún ente asesor externo el que entregará a la empresa en cuestión los manuales de calidad y procedimientos que podran servir, siempre que se obligue al personal a cumplir con el contenido de los mismos independientemente de que esto sea extraño a la idiosincrasia y las políticas de las PyMes en cuestión, para lograr una certificación, pero en este caso, el sistema no podra ser mantenido en el tiempo por ser exógeno a las características propias de la empresa y sus integrantes.

Es muy posible que la segunda de las alternativas mencionadas represente una inversión inicial menor y la obtención de la certificación en un plazo también menor que con la primera pero, si es seguro que se lograrán los objetivos finales que se deben buscar, que son el tener un sistema que se mantenga en el tiempo, que aumente la eficiencia y que minimizar los costos de la no calidad los que, según estudios internacionales ascienden a valores que rondan el 30 ó 35% de la facturación de las empresas que no les asignan la importancia que merecen. Estos costos, en la mayoría de los casos, no se tienen en cuenta por no ser evidentes o tangibles, como pueden ser, por ejemplo algunos retrabajos.

2.2 - IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA

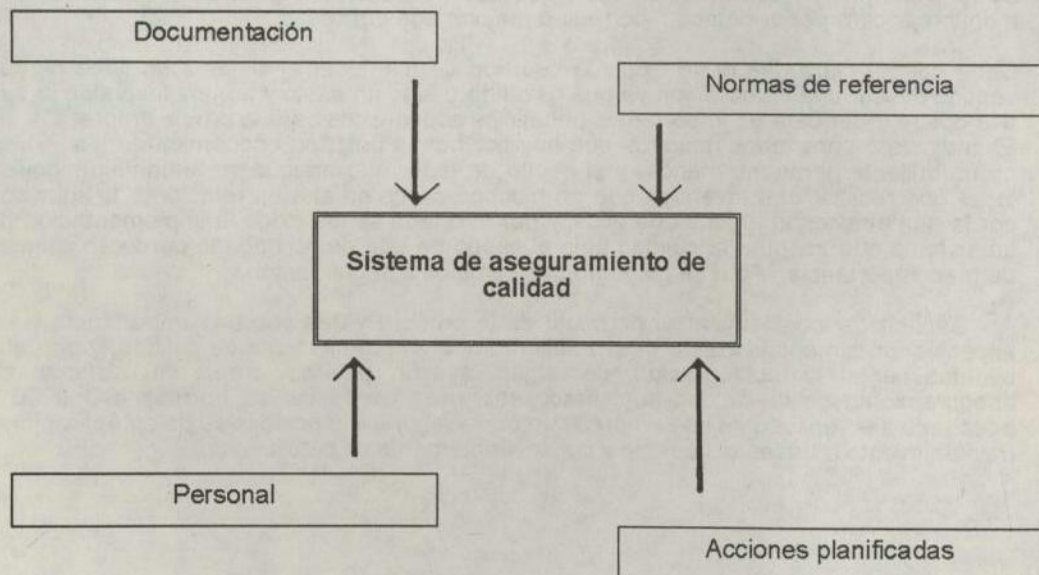
Ante la necesidad de contar con la certificación según las normas ISO, e independientemente de cual sea la alternativa elegida por la dirección de la empresa, será imprescindible la implementación de un sistema de calidad.

De las dos posiciones enunciadas en el párrafo anterior, nos referiremos solo a la primera ya que es la única valida y seria.

Comenzaremos definiendo que un sistema de aseguramiento de la calidad de acuerdo a lo expresado en la norma ISO 8402:

"Son todas aquellas acciones planeadas y sistemáticas, necesarias para dar un grado de confianza adecuado de que el producto o servicio cumplirá adecuadamente los requisitos establecidos."

Las bases sobre las que se debe sustentar cualquier sistema de calidad son cuatro, las que se indican a continuación:



Al tomar la decisión de implementar un sistema de aseguramiento de la calidad, es importante tener presentes algunas premisas, y en especial en el caso de las PyMes donde generalmente los recursos son menores y estas premisas son:

*** Paso a paso:**

- No querer comerse todo de un solo bocado.
- No esperar resultados inmediatos.

*** Concientizar:**

- Asegurarse que todos los niveles y todos los integrantes de cada uno de ellos comprendan y acepten los objetivos.
- Educación en cascada.

*** Fundamental:**

- Compromiso evidente del máximo nivel de decisión de la empresa.
- Educar con el ejemplo.

Ademas se deben vencer falsos conceptos, algunos de los cuales pueden ser:

- Que el sistema es burocrático
- Que bloquean el mejoramiento de las actividades
- Que nadie lee ni utiliza los procedimientos
- Si siempre lo hicimos así, para que cambiar?

3 - PASOS A SEGUIR EN LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD

Antes de dar los primeros pasos hacia la implementación de un sistema de calidad se deben tener en cuenta algunas consideraciones, tales como:

*** Objetivos claros:**

- qué?
- para qué?

*** Metas:**

- cómo?
- plazos adecuados
- normas de referencia

*** Tópicos fundamentales:**

- Apoyo efectivo de la gerencia
- Designación de un coordinador
- Cronograma de trabajo
- Plan de concientización
- Plan de capacitación
- Participación efectiva de todos los sectores y niveles
- Evaluación periódica de los avances registrados

En primera instancia se debe definir un plan de calidad el cual incluye un programa de aseguramiento de la calidad tanto para el sistema productivo como para el de control.

3.1 - SISTEMA PRODUCTIVO

Cabe mencionar que cuando hablamos de sistema productivo, consideramos que este comienza con la aceptación, previa revisión, por parte del proveedor del contrato de compra, siguiendo por la certeza de contar con las materias primas adecuadas, el proceso de producción propiamente dicho y la entrega final, sin dejar de lado el servicio de pre, durante y postventa. Cada uno de los aspectos mencionados deberán ser debidamente controlados y sus resultados documentados.

3.2 - SISTEMA DE CONTROL

Como quedo dicho, la elaboración del plan de calidad deberá hacerse por etapas, daremos a continuación un ejemplo de ello, dejando en claro que cada empresa fijará su propio cronograma de trabajo e implementación en función de su propia realidad.

1 - Determinación de problemas graves de calidad:

- Estudio y análisis
- Asignación de prioridades

2 - Organización:

- Documentación de la organización
- Definición de responsabilidades

3 - Personal:

- Capacitación y concientización
- Cambio cultural - Motivación

4 - Documentación:

- Procedimientos generales
- Procedimientos específicos
- Especificaciones técnicas de insumos
- Especificaciones técnicas del producto
- Standards del producto
- Plan de control

5 - Técnicas de Mejoramiento:

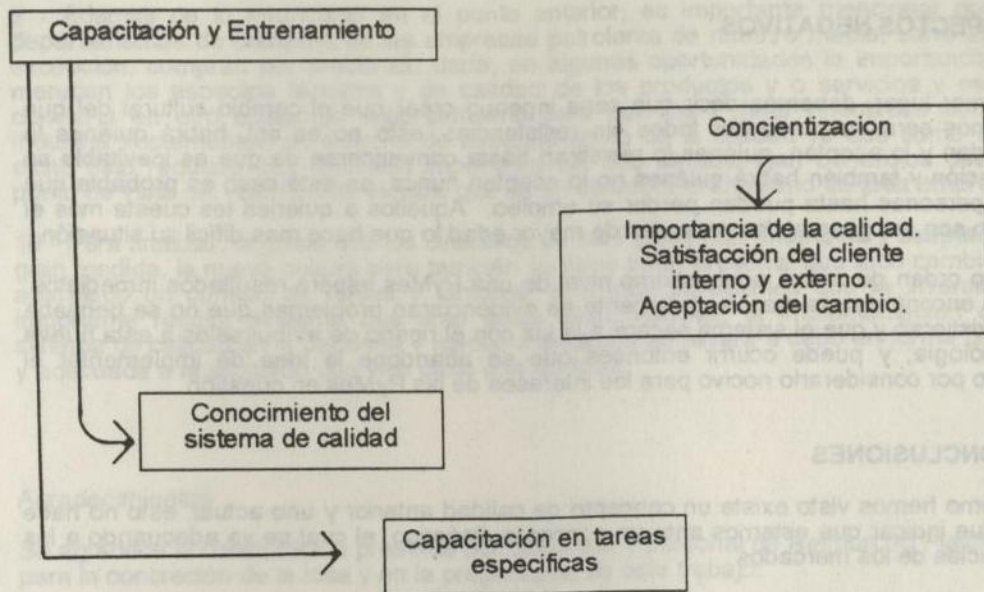
- Capacitación e implementación según las necesidades y posibilidades

6 - Proveedores:

- Evaluación, calificación y selección adecuada

7 - Procesos:

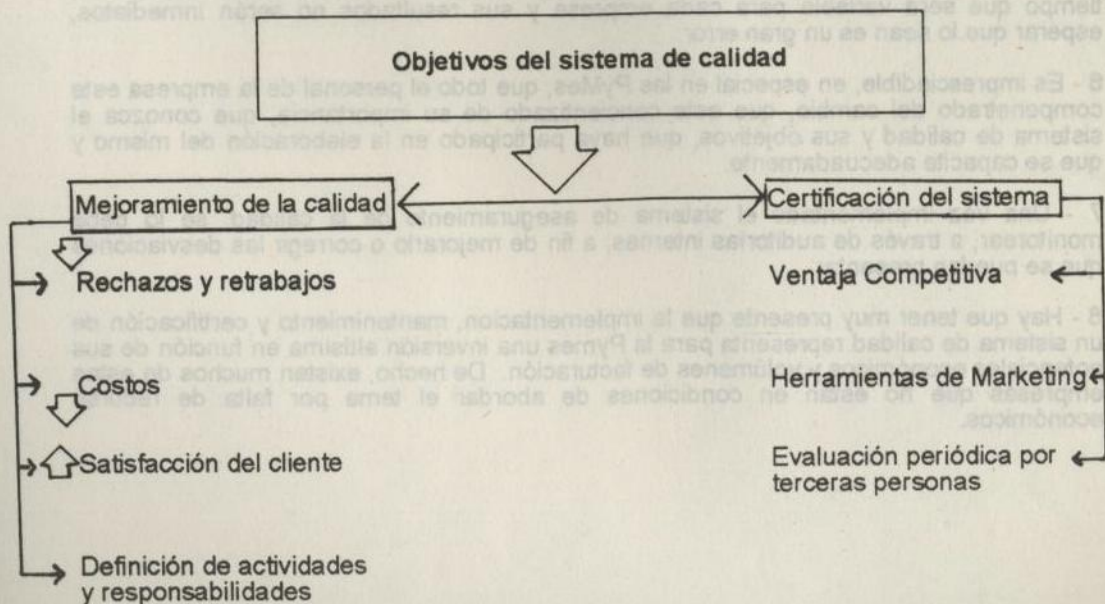
- Definición de los items de control
- Análisis de calidad



4 - RESULTADOS DE LA NUEVA CULTURA

Cuando se haya generalizado esta nueva cultura de la calidad habremos logrado que los clientes cuenten con productos y/o servicios confiables y acordes con sus exigencias provistos en tiempo y forma y una marcada disminución de los costos de la no calidad por parte de los proveedores.

Los objetivos que se persiguen con la aplicación de un sistema de calidad se puede gráficas de siguiente manera



5 - ASPECTOS NEGATIVOS

En primer lugar, debemos decir que sería ingenuo creer que el cambio cultural del que hablamos será aceptado por todos sin resistencias, esto no es así, habrá quiénes lo entiendan y lo acepten, quiénes lo resistiran hasta convencerse de que es inevitable su aceptación y también habrá quiénes no lo acepten nunca, en este caso es probable que estas personas hasta puedan perder su empleo. Aquellos a quiénes les cuesta mas el cambio son, en general, las personas de mayor edad lo que hace mas difícil su situación.

En otro orden de casos, si el máximo nivel de una PyMes espera resultados inmediatos, no los encontrara; es mas, seguramente se evidenciaran problemas que no se pensaba que existieran y que el sistema sacara a la luz con el riesgo de atribuirse los a esta nueva metodología; y puede ocurrir entonces que se abandone la idea de implementar el cambio por considerarlo nocivo para los intereses de las PyMes en cuestión.

6 - CONCLUSIONES

1 - Como hemos visto existe un concepto de calidad anterior y uno actual, esto no hace mas que indicar que estamos ante un concepto dinámico, el cual se va adecuando a las exigencias de los mercados.

2 - La implementación de un sistema de calidad tanto en las PyMes como en las grandes empresas, con el correr del tiempo, redundara en un aumento de la eficiencia que se vera reflejando en una disminución de los costos de sus productos y/o servicios.

3 - Las PyMes que aspiren a mantenerse en el mercado o expandirse hacia el exterior deberán implementar un sistema de aseguramiento de calidad ya que de no hacerlo se verán marginados.

4 - La aceptación del cambio cultural que se vive en el tema de calidad no será fácil y traerá consigo la necesidad de dejar de lado muchos usos y costumbres enraizados en nosotros desde hace mucho tiempo, tarea que no sera para nada sencilla.

5 - La implementación de un sistema de calidad demanda un determinado periodo de tiempo que sera variable para cada empresa y sus resultados no serán inmediatos, esperar que lo sean es un gran error.

6 - Es imprescindible, en especial en las PyMes, que todo el personal de la empresa este compenetrado del cambio, que este concientizado de su importancia, que conozca el sistema de calidad y sus objetivos, que haya participado en la elaboración del mismo y que se capacite adecuadamente.

7 - Una vez implementado el sistema de aseguramiento de la calidad, se lo debe monitorear, a través de auditorías internas, a fin de mejorarlo o corregir las desviaciones que se puedan presentar.

8 - Hay que tener muy presente que la implementación, mantenimiento y certificación de un sistema de calidad representa para la Pymes una inversión altísima en función de sus potenciales económicos y volúmenes de facturación. De hecho, existen muchos de estas empresas que no están en condiciones de abordar el tema por falta de recurso económicos.

9 - Además de lo enunciado en el punto anterior, es importante mencionar que los departamentos de compras de las empresas petroleras de nuestro medio, salvo alguna excepción, compran por precio sin darle, en algunas oportunidades la importancia que merecen los aspectos técnicos y de calidad de los productos y o servicios y esto se convierte en otro obstáculo importantísimo para que las PyMes vinculadas con esta industria implementen un sistema de aseguramiento de la calidad ya que como queda dicho esto requiere una inversión importante sin que se obtengan beneficios desde el punto de vista del volumen de ventas, que es en definitiva el fin último de toda empresa.

10 - Para finalizar, diremos que los directivos de las PyMes han entendido y aceptado, en gran medida, la nueva cultura pero también se debe tener presente que todo cambio trae aparejado un cúmulo de dudas y temores, si a esto agregamos que la inversión es importante resulta evidente que ante estas circunstancias, la implementación de un sistema de calidad en la pequeña y mediana empresa se llevará a cabo en forma gradual y adecuada a la situación que viva cada una de ellas.

Agradecimientos

Se agradece la colaboración prestada por directivos y personal de Reinforced Plastic S.A. para la concreción de la idea y en la preparación de este trabajo.