

TEMA 8

«GESTIÓN DE LA CALIDAD»

ÍNDICE

1. Definición de calidad: dimensiones e importancia.
2. La vertiente económica de la calidad: el coste total de la calidad.
3. Sistemas de gestión de la calidad: conceptos básicos.
4. Fases en la implantación de un sistema de gestión de la calidad.
5. La certificación de la calidad.
6. Modelos de gestión de calidad total. Concepto y modelos de excelencia.

OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

El objetivo del capítulo es analizar el papel que la calidad y su gestión desempeña dentro del área de operaciones y en el logro de los objetivos asignados a la misma. A lo largo del capítulo abordaremos las siguientes cuestiones:

- La definición del concepto de calidad, como un paso previo necesario para abordar su gestión. Reconocimiento de la calidad como una variable multidimensional, lo que dificulta la correcta gestión de la misma.
- El análisis de los métodos de trabajo.
- La importancia económica de la gestión de la calidad, y por tanto su papel en la consecución de ventajas competitivas sostenibles para la organización.
- La identificación de las principales alternativas existentes en la actualidad para implantar un sistema de gestión de la calidad en las empresas, y de los pasos a seguir en dicha implantación.

1. DEFINICIÓN DE CALIDAD: DIMENSIONES E IMPORTANCIA

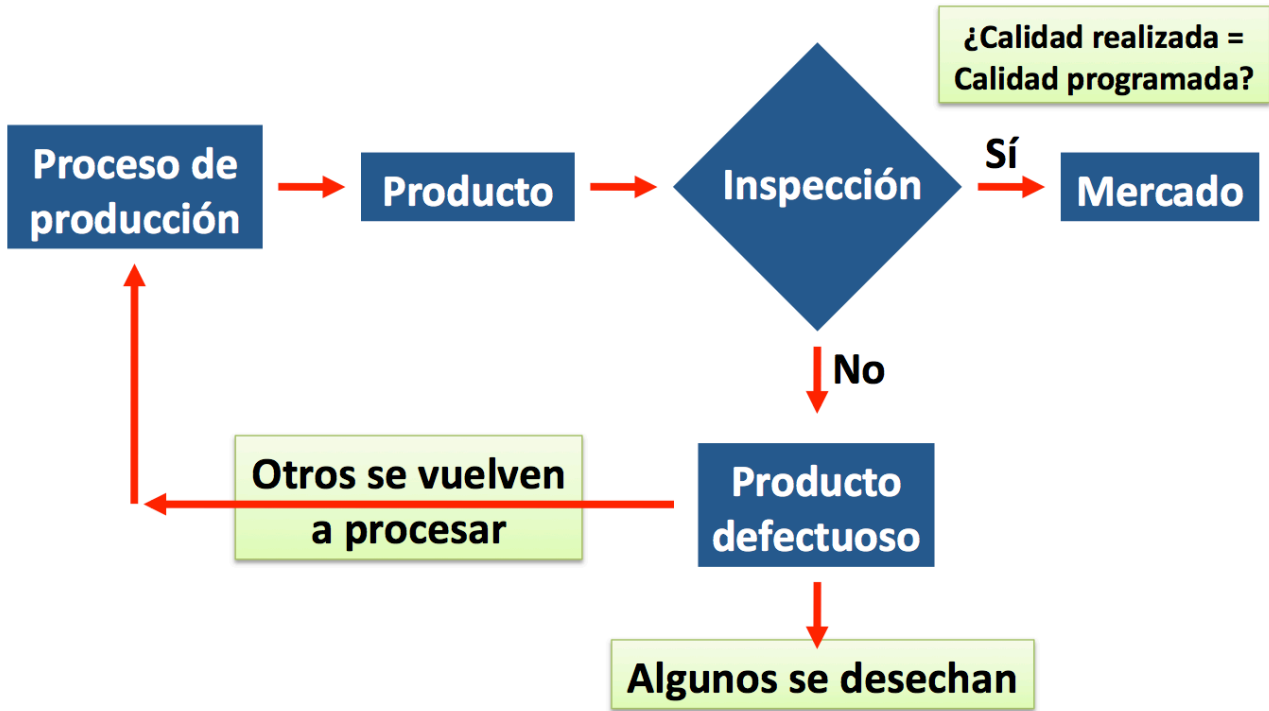


Figura 1. Visión tradicional de la calidad.

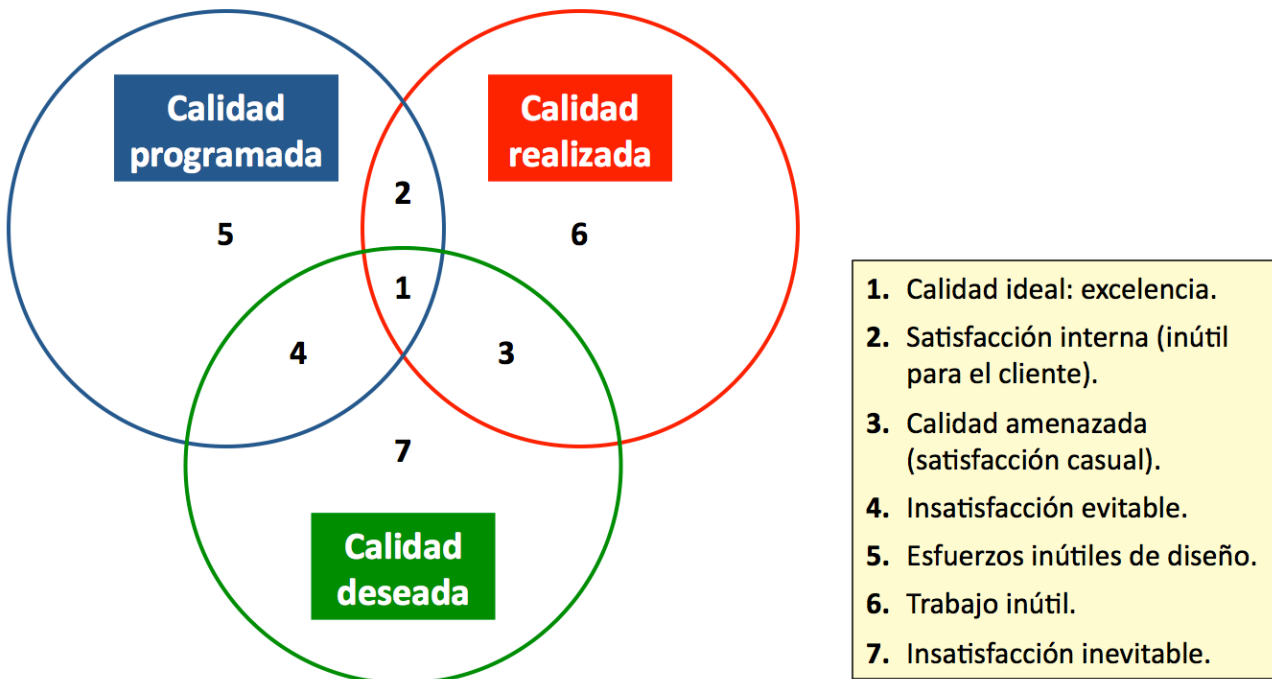


Figura 2. Visión actual de la calidad.

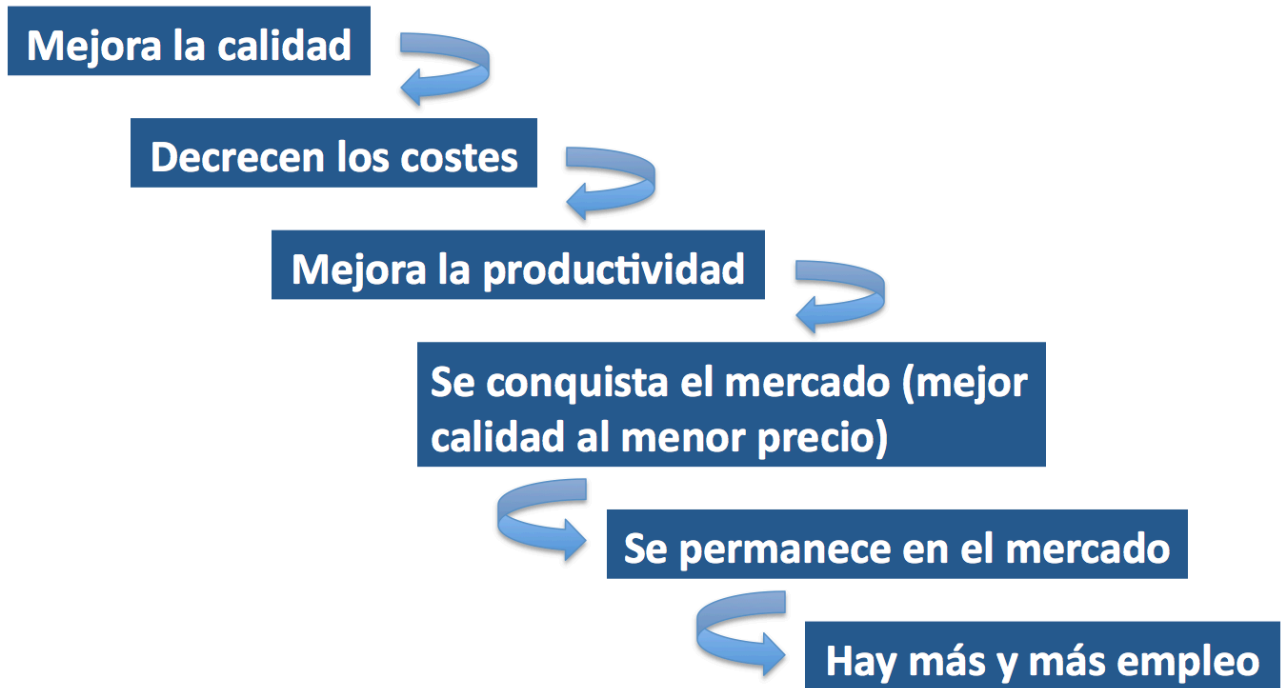


Figura 3. La cadena de la calidad de Deming.

2. LA VERTIENTE ECONÓMICA DE LA CALIDAD:

LECTURA 1

CAMBIO DE ESTRATEGIA:

LA MARCA BLANCA ABANDONA LA GUERRA DEL PRECIO PARA CENTRARSE EN LA CALIDAD

Comenzaron con productos de alimentación básicos pero se han ido extendiendo a todos los ámbitos, incluso en la perfumería y la cosmética. Las marcas blancas de los grandes distribuidores (*Mercadona, DIA, Lidl, Carrefour, Consum, Eroski y El Corte Inglés*, entre otros) consolidan una nueva estrategia en su guerra contra las tradicionales. «En Europa y en España ya no compiten por reducir los precios, sino por mejorar la calidad. El segmento donde más ha crecido la marca de distribución en los últimos meses ha sido en productos premium. En los más económicos pierden cuota de mercado porque los fabricantes también han bajado precios», explica Rod Street, investigador del mercado de marcas blancas en Europa en *SymphonyIRI Group*, que analiza los mercados de consumo.

Crema de caviar

El fenómeno se refleja en el último éxito de la marca de perfumería de *Mercadona*. La crema de caviar *Deli-plus*, que se vende a unos 9 euros, ha tenido gran aceptación entre consumidoras que anteriormente usaban *Lancome* o *Estee Lauder*, de más de 200 euros, según explican en foros de belleza. «Los productos de *Mercadona* tienen una excelente imagen entre los consumidores pero en España también están mejorando la percepción de la calidad de otras marcas como *Lidl, DIA* y *Carrefour*. El consumidor español ya percibe que la marca de distribuidor tiene la misma calidad que la de los fabricantes», explica el analista.

Cócteles

Otro sector afectado por el mismo fenómeno es la coctelería. La tónica de *DIA* es recomendada en algunos foros para acompañar a las mejores marcas de ginebra en la elaboración de la bebida de moda: el *gintonic*. La mayor búsqueda de calidad de los supermercados en sus productos de marca propia ha generado muy buenos resultados en platos frescos preparados y en postres no refrigerados, dos sectores donde la marca del distribuidor era prácticamente residual. También siguen triunfando los yogures *DIA*, los productos de limpieza *Bosque Verde* de *Mercadona* y el pan de molde de *Eroski*.

La resistencia

En Europa, la realidad no es muy diferente. La cadena alemana *Real* utiliza publicidad en televisión y radio para promocionar sus marcas propias de calidad mientras que en Reino Unido los supermercados *Sainsbury's* y *Asda* han mejorado y renombrado sus marcas blancas para posicionarlas como productos de calidad. Pero, según los estudios de mercado, aún quedan algunos sectores donde los consumidores prefieren las marcas de siempre: alimentación infantil e higiene íntima femenina, aunque cada vez su hegemonía es menor. *Tampax* también puede empezar a temblar.

FUENTE: www.economiadigital.es.

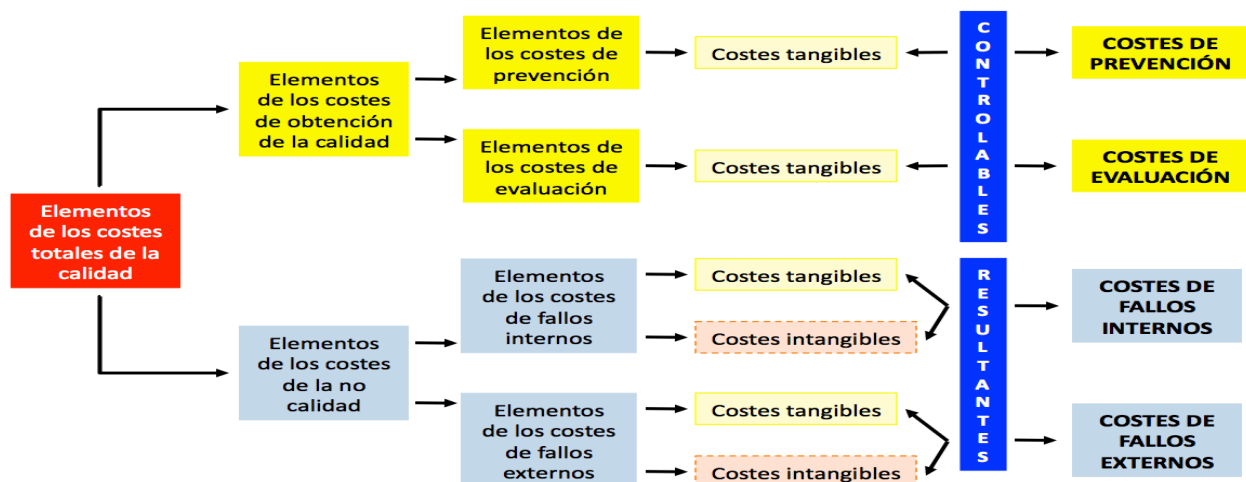


Figura 4. Clasificación de los costes totales de la calidad.

3. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: CONCEPTOS BÁSICOS

4. FASES EN LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

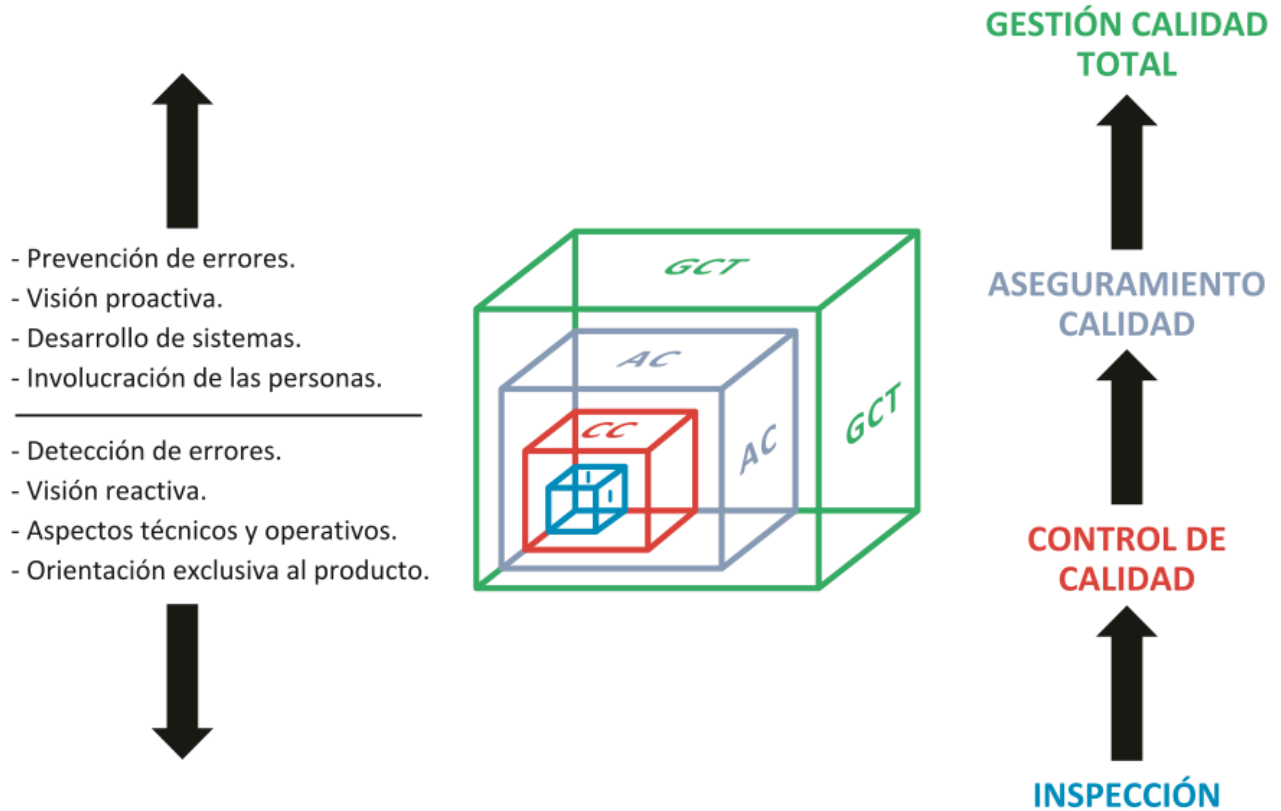


Figura 5. Etapas en la evolución de la gestión de la calidad.
FUENTE: Elaboración propia a partir de Dale, Boaden y Lascelles, 1994.

LECTURA 2

LOS PRODUCTOS ESPAÑOLES CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN, LOS QUINTOS MÁS VENDIDOS EN LA UE

Los productos españoles que gozan de protección por indicación geográfica ocupan la quinta posición en la Unión Europea (UE) por valor de ventas, que ascendieron a 4.578 millones de euros en 2010, según un estudio impulsado por la Comisión Europea (CE) dado a conocer hoy.

En esa clasificación, España se situó por detrás de Francia (con un valor de ventas de 20.584 millones de euros), Italia (11.806 millones), Alemania (5.728 millones) y Reino Unido (5.506 millones).

Los productos con denominación de origen protegida de la UE alcanzaron un valor de ventas total de 54.346 millones de euros ese año.

Por tipo de producto, el valor de las ventas de vinos españoles con indicación geográfica ascendió a 3.502 millones de euros; el de los productos agrícolas y alimentos, a 869 millones, y, el de las bebidas espirituosas, a 207 millones. España, junto con Grecia y Portugal, representó el 13% del valor total de las ventas de estos productos, muy por debajo del 60% de Francia e Italia o el 21% de Alemania y Reino Unido. En el caso de España, los productos con indicación geográfica protegida representaron únicamente el 5,6% del valor de las ventas totales en la industria española de alimentación y bebidas, lo que contrasta con la cuota de más del 14% en el caso de Francia, o de más del 9% de Italia y Grecia.

Según el informe, el 60% de los productos protegidos por indicación geográfica se venden dentro del mismo país donde se producen; el 20%, en otros Estados miembros de los Veintisiete y el 20% restante, en países de fuera de la Unión. Por lo que se refiere a las exportaciones, los productos europeos con indicación geográfica protegida en 2010 representaron 11.500 millones de euros y el 15% del total de artículos agrícolas o alimentarios vendidos en terceros países. Estados Unidos fue de lejos el principal destino (las importaciones de productos europeos con indicación geográfica ascendieron a 3.400 millones de euros y representaron el 30% del total de artículos agrícolas exportados a ese país por la UE), seguido por Suiza (839 millones), Singapur (829 millones) y Canadá (729 millones).

En lo que respecta al vino con indicación geográfica, en 2010 cinco países representaron el 89% del volumen de ventas europeas: Francia, Italia, España, Alemania y Portugal. La cuota de venta de vino europeo con indicación geográfica entre 2005 y 2010 fue del 50%, y por países correspondió en un 87% a Alemania, un 67% a Austria, un 66% a Francia, un 48% a Italia y un 32% en España.

En el periodo entre 2005 y 2010, los vinos representaron el 56% de las ventas de productos alimentarios y agrícolas con protección geográfica (y su valor ascendió a los 30.400 millones de euros); los productos agrícolas en sí, el 29% (15.800 millones); las bebidas espirituosas el 15% (8.100 millones), y los vinos aromatizados el 0,1% (31.300 millones).

FUENTE: www.vinetur.com.

5. LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD

Certificados acumulados	2009	2010
Bureau Veritas Certification (BVC)	22.947	24.466
Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)	21.869	22.993
Lloyd's Registrar Quality Assurance (LRQA)	4.925	5.151
SGS ICS Ibérica	4.361	4.461
APPLUS + CTC (LGAI Technological Center)	5.160	6.109
TüV Rheinland Ibérica ICT	2.266	2.848
European Quality Assurance España (EQA)	2.491	2.418
Det Norske Veritas (DNV)	1.801	1.585
BM Trada Certification	1.153	1.001
Global Certification Spain	1.156	1.429
Servicio de Certificación de la Cámara de Comercio de Madrid	757	770
Inspección Auditoría y Certificación (IAC)	719	680
TüV SÜD Iberia	522	491
British Standards Institution España (BSI)	n/d	n/d
Instituto Valenciano de Certificación (IVAC)	278	n/d
IMQ Ibérica Certificación (IMQ-CSQ)	n/d	n/d
EDUQATIA Investigación y Certificación	359	398
Instituto de Certificación CDQ (ICDQ)	283	358
SPG Sistemas y procesos de Gestión (SPG)	67	n/d
Calitax Certificación	76	n/d
QSCB Evaluadores de Conformidad	121	135
AIDICO Entidad de Certificación	61	80
RINA Iberia	n/d	n/d
Dekra Certification	238	330
Germanischer Llord Certification (GLlord)	n/d	n/d
Instituto de la Construcción de Castilla y León	38	n/d
TOTAL	71.536	75.703
Variación %		5,8

Tabla 1. Distribución de la certificación anual ISO 9001 entre las entidades certificadoras de España.

FUENTE: Fórum Calidad, 2011.

6. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL: CONCEPTO Y MODELOS DE EXCELENCIA

Modelo	Fecha creación	Organismo gestor
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el Premio de Calidad Malcolm Baldrige (EE.UU.)
EFQM	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)
Iberoamericano	1999	Fundación Iberoamericana para la gestión de la Calidad (Iberoamérica)

Tabla 2. Cuadro-Resumen de modelos de gestión de calidad total.



Figura 6. Modelo EFQM de Excelencia 2010. FUENTE: EFQM, 2010.

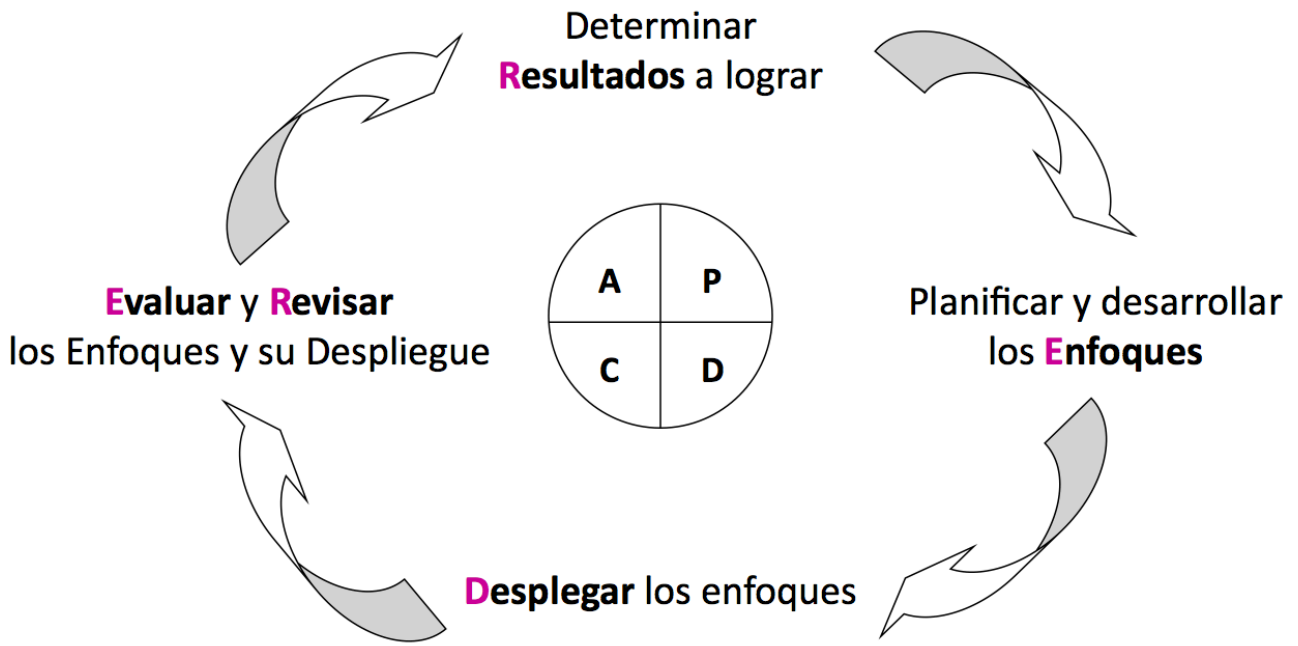


Figura 7. Esquema REDER. **FUENTE:** Elaboración propia.