

La administración de la calidad como factor diferenciador empresarial

Juliana Echeverri Cadavid¹

Cómo citar este artículo: Martínez, J. (2021). La administración de la calidad como factor diferenciador empresarial. *Sinapsis* 13 (1), 73 - 77

Resumen

La administración de la calidad es una decisión de tipo estratégico, por ello, debe ser analizada como un factor crítico de éxito empresarial. Este artículo tiene como objeto, presentar la importancia de la administración de la calidad como factor de rentabilidad y estabilizador de clientes a mediano plazo, se enuncian algunas técnicas de gestión de calidad como el JIT y el Six sigma, así como sus impactos potenciales en las empresas.

Palabras clave: administración de la calidad, decisiones estratégicas, Justo a tiempo, Six sigma.

Abstract

Quality management is a strategic decision, therefore, it must be analyzed as a critical factor for business success. This article aims to present the importance of quality management as a factor of profitability and stabilizer of clients in the medium term, some quality management techniques such as JIT and Six sigma are enunciated, as well as their potential impacts on the business.

Keywords: Just in Time, Quality Management, Strategic Decisions, Six Sigma.

Uno de los principales retos en la estrategia de operaciones es la mejora de las dimensiones competitivas. Definidas como el énfasis estratégico en el desarrollo de capacidades de competencia incluyen el costo, la calidad, la entrega, el servicio, la innovación, el medioambiente y la flexibilidad. Su objetivo es guiar las decisiones sobre las prácticas de gestión, tecnología, procesos de producción y capacidad. (Peng et al., 2011 citando Boyer & Lewis., 2002). Es decir, las dimensiones competitivas son los instrumentos de competencia empresarial y un requisito primordial para lograr mejoras en la organización.

¹ Ingeniera Industrial. julianitaec@outlook.com

Una de las dimensiones competitivas con mayor implementación ha sido la calidad. En parte el éxito se debe a que, al mejorar esta variable, la empresa logra mejoras en la estrategia de diferenciación, respuesta y costo, a la vez que afecta las otras prioridades competitivas, a lo largo de toda la cadena de suministro (Heizer & Render, 2009).

La estrategia de calidad surge como respuesta a la necesidad de aumentar la rentabilidad, a través del crecimiento en las ventas y la disminución de los costos. Estos incrementos ocurren cuando las empresas aceleran su respuesta, reducen los precios de venta como resultado de las economías de escala y mejoran su reputación a través de la calidad, en sus productos (Chase et al., 2009).

De manera similar, la mejora en la calidad permite que los costos bajen cuando las empresas aumentan su productividad y disminuyen el reproceso, el desperdicio de material, los costos de garantía e inventario y el retorno de material defectuoso (Alonso-Almeida, et al., 2012).

Una estrategia de calidad exitosa comienza desde la alta dirección. Es primordial un entorno organizacional que promueva la calidad, así como sus principios y la realización de un esfuerzo sostenido para lograr el compromiso entre los empleados, para los procesos de identificación de fallos y las acciones de mejora (Bou & Beltrán, 2005).

Las técnicas de administración de la calidad están clasificadas en herramientas de gestión y herramientas analíticas. Las herramientas de gestión incluyen el seis sigma, la mejora continua, la delegación de autoridad a los empleados, el benchmarking, el justo a tiempo (*Just In Time, JIT*) y la gestión total de la calidad (*TQM, Total Quality Management*), entre otras.

El sistema seis sigma nace como una filosofía gerencial que busca integrar los esfuerzos de todos los empleados, para no malgastar recursos, físicos o humanos, mediante la disminución de la medida de la desviación estándar aplicada a un proceso, evitando al máximo los errores y buscando una mayor rentabilidad.

El mayor impacto del seis sigma a la estrategia de operaciones es que permite alinear a la empresa con el mercado y desarrollar mejoras transversales en la organización. Además a nivel operativo, cambia los atributos del producto o servicio dentro de las especificaciones que solicita el cliente y reduce la variación del proceso (Carro & Gómez, 2010).

Otra de las herramientas en la administración de la calidad es Ciclo de Deming o PHRA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Fue desarrollado por Walter Shewhart, pero divulgado por Edward Deming en el Japón, donde se popularizó y fue conocido como el ciclo de Deming. Su principal aporte es que permite representar la retroalimentación del proceso en forma circular, con el cual se garantiza la actualización y la mejora continua, evidenciando en este que el proceso nunca finaliza.

Una herramienta que se popularizó en Japón es el *JIT*. Esta filosofía tiene como objetivo entregar de cero defectos, productos y servicios en las cantidades exactas en el momento preciso y los lugares deseados por los clientes y reducir al mínimo todo tipo de residuos (Kross et al., 2006). Incluye la transición de la aplicación de las funciones de producción interna de fabricación, compras, y el diseño, con el marketing externo. Esta estrategia puede afectar los niveles de integración, control de rendimiento y la descentralización dentro de la organización (Kenneth et al., 2011).

El *JIT* se relaciona con la calidad en tres aspectos fundamentales. La primera es reduciendo el costo de calidad, debido a la disminución de los desperdicios y puesto que se maneja menor cantidad de inventarios hace más evidentes los errores. Mejora la calidad pues disminuye los tiempos de entrega evidenciando los errores y limitando las fuentes potenciales del mismo. Finalmente, el sistema permite que las empresas reduzcan todos los costos asociados con el inventario puesto que con el uso más eficiente de los recursos y la calidad constante se hace innecesarios los niveles de stock tradicionales (Chase et al., 2009).

Aunque el *JIT* es una de las herramientas más usadas en la administración de calidad, presenta algunas desventajas. Una de ella es que como se sugieren pocos proveedores, la organización es dependiente de las prioridades del proveedor, razón por la cual debe hacerse un trabajo de selección, educación y apoyo en la implementación de sistemas de información que permitan acoplar las necesidades de las dos empresas.

Otra de las formas como la calidad es administrada es el *TQM*. Centrado en la mejora continua de procesos dentro de las organizaciones, para proporcionar un valor agregado al usuario y

satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, con el aumento de la rentabilidad y la productividad (Wang et al., 2012).

Entre las principales herramientas del TQM están los diagramas de flujo, gráficos de Pareto, histogramas, diagramas de causas y efectos, gráficos de control entre otras. La principal característica de estas herramientas es que de forma simple, permiten integrar el conocimiento empírico de los empleados con técnicas de decisión multicriterio, de tal forma que se obtiene una solución holística (Shahram et al., 2011).

En el caso de los diagramas de Pareto, estos desglosan un problema en las contribuciones relativas de sus componentes. Se basan en el resultado empírico común de que un gran porcentaje de los problemas se deben a un pequeño porcentaje de causas (80%/20%). Por otro lado, el diagrama de causas y efectos o *diagramas de espina de pescado*, muestran las relaciones propuestas hipotéticamente entre causas potenciales y el problema que se estudia.

Las gráficas de control son series temporales que muestran los valores graficados de una estadística, incluyendo un promedio central y uno o más límites de control y se usan para asegurarse de que los cambios introducidos están en control estadístico.

Todas estas herramientas pueden vincularse con el modelo cono de arena de la estrategia de operaciones, es decir, concentrándose en una prioridad competitiva en cada momento del tiempo, siendo el énfasis inicial la calidad. Entre las ventajas de esta integración se incluyen la formación de organizaciones con mayor flexibilidad y con mecanismos necesarios para la capacidad de respuestas (Santos et al., 2008).

Una de las grandes ventajas es la posibilidad de desarrollar una posición privilegiada en todas las prioridades competitivas, creando varias fortalezas las cuales sin lugar a dudas serán explotadas por la imagen de la compañía y darán una ventaja sobre las otras empresas.

Referencias bibliográficas

Aldana Luz, Vega Patricia, Builes Cesar (2010). Administración por calidad. Universidad de la sabana. Editorial Alfaomega, primera edición. Bogotá, Colombia.

- Alonso-Almeida, M., Rodríguez-Antón, J.M., Rubio-Andrada, L., 2012. Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. *Serv. Ind. J.* 32 (6), 919–936.
- Bou, J.C., Beltrán, I., 2005. Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study. *Total Qual. Manage. Bus. Excell.* 16 (1), 71–86.
- Carro Roberto & Gómez Daniel (2010). *Estrategia de operaciones en un entorno global*. Facultad de ciencias económicas y sociales. Universidad de Salamanca.
- Chase & Aquilano (2009). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. McGraw Hill, Ciudad de México, México.
- Heizer & Render (2009). *Principios de administración de operaciones*. Séptima edición. Pearson Education. Prentice Hall. Ciudad de México, México.
- Kenneth W. & Inman R. (2011). Impact of JIT-selling strategy on organizational structural. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 111 No. 1. pp. 63-83.
- Kross J. & Falasca M. (2006). Impact of JIT inventory systems on OEM suppliers. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 106 No. 2. pp. 224-241.
- Peng. D. & Schroeder R. (2011). Competitive priorities, plant improvement and innovation capabilities, and operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 31 No. 5, pp. 484-510.
- Santos E. & Hanna M (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.29 (1). pp.30-53.
- Shahram T. & Morosan C. (2011). The impact of lean operations on the Chinese manufacturing performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 22 No. 2 pp. 223-240.