

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, COSTES y SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Philip Crosby, en 'La Calidad No Cuesta', popularizó el concepto de 'Cero Defectos', la meta de conseguir resultados sin errores, es decir 100 por ciento de productos buenos. Crosby sostiene que al establecer un nivel 'aceptable' de defectos, los empleados saben que está 'bien' trabajar dentro de un nivel de errores, y llegan a considerar que ese nivel es la 'norma', acostumbrándose al 'error'.

A la hora de justificar los fallos, se puede sostener que nada es perfecto, y que 100% es inalcanzable, entonces ¿por qué no conformarse con el 99%, e incluso con el 95%? Y si alcanzáramos el 97%, ¿podríamos dar una fiesta y celebrarlo?.

Ahora subamos el porcentaje de éxito al 99%, y pensemos en nuestro cantante favorito, el cual ha conseguido un disco de platino, esto supondría que 800 fans comprarían un disco que no se oye ... ¡Intolerable!

Pensando en los vehículos que se venden en España (1.634.595 en 2006), cada uno de ellos con más de 3.000 componentes distintos, si aplicáramos el porcentaje de error del 99%, ¿sería aceptable que cada coche nuevo llegase a tener hasta 30 piezas defectuosas, o que 16.345 vehículos salieran defectuosos de las cadenas de montaje? Evidentemente, NO.

Y ¿qué pasaría si estableciéramos una ambiciosa meta del 99,9%? ¿Sería aceptable? Si el 99,9% fuera la verdadera norma alcanzada en algunas actividades corrientes, entonces:

- Los bancos descontarían 8.000 cheques de cuentas bancarias equivocadas cada día.
- Los hospitales entregarían 1 bebé a la semana a padres que no corresponden.
- Se producirían 100 intoxicaciones diarias por comidas en restaurantes, en nuestra provincia.
- Se procesarían incorrectamente 20.000 impuestos defectuosos sobre la renta anual.

Por suerte las cosas funcionan mejor de lo previsto, y en el caso de las líneas aéreas, si se consideran los accidentes como defectos, su nivel actual sería de 3,4 por millón.

Cuando Hewlett-Packard examinó 300.000 semiconductores de tres empresas de Estados Unidos y de tres de Japón, descubrió que el porcentaje de fallos de los chips norteamericanos era superior al 0,1%, en tanto que los fallos de los chips japoneses en el mismo período fue cero.

Productividad y costes

Ishikawa definió la calidad como la satisfacción de la necesidad de los consumidores a precios competitivos. La primera parte de la frase es la definición de Marketing y la segunda, es la fórmula del Precio, que es igual al Beneficio más el Coste.

Actualmente la competencia de países emergentes es cada vez mayor y nuestra productividad es muy mejorable. España es el país de la Unión Europea que más ha empeorado la productividad en los últimos quince años, según un informe de Conference Board Europe, que explica que la mejora de la productividad en España debe pasar por la inversión en innovación y en la cualificación de los trabajadores. España fue el único país de la zona euro, junto con Italia, que registró un empeoramiento de la productividad en 2005, cuando descendió un 1,3%.

Muchas industrias han perdido competitividad y mercado por haber estado ancladas a paradigmas que ya no resultan válidos dentro del nuevo esquema mundial.

Los cambios necesarios

Tenemos pendiente un gran Cambio, que nos lleve a revisar las reglas tradicionales de organización. Existen varios motivos, que justifican la adopción de un nuevo modelo de gestión.

1- La economía globalizada, castiga a las empresas no competitivas, y obliga a las que quieren sobrevivir, a una vigilancia atenta y permanente del mercado para mejorar la calidad de respuesta que piden los clientes.

2- Los clientes, ante múltiples ofertas se vuelven más exigentes y reclaman mejor calidad a precios más bajos.

3- Es fundamental lograr el compromiso de los trabajadores y fomentar un cambio de actitud, si queremos competir frente a países con mano de obra más barata, comprometida y disciplinada.

4- La incapacidad de la empresa tayloriana para reducir costos de no-calidad, más preocupada en 'hacer más' que en 'hacer mejor', en controlar y corregir que en prevenir.

5- La organización tayloriana y el desperdicio de 'inteligencia' tolerado en épocas de vacas gordas. Debemos fomentar la participación de todas las inteligencias, particularmente, en los niveles de ejecución, los trabajadores.

6- El coste de la no-calidad en las economías occidentales está en el orden del 20% de su facturación, en tanto que en Japón se encuentra en el 12%. No reducir esta brecha, y ante el crecimiento económico de países como China y otros del sudeste asiático, supondrá quiebras.

Las empresas de hoy si quieren sobrevivir, deben trabajar para sus clientes.

Gestionar la calidad en todas las actividades de la empresa, permite satisfacer mejor al cliente y más barato. La calidad no cuesta más caro, permite vender. Lo caro es la no-calidad, errores, costes inútiles, retrasos,... efectos de una mala organización que repercuten en la factura al cliente, al que le disgusta y cambia a otros proveedores, porque puede elegir. Las empresas para lograr la Excelencia, necesitan cambiar en varias direcciones, como:

A- Lo principal de una empresa son sus clientes. Si la supervivencia de nuestras empresas, está más que nunca en sus manos, deberemos dar prioridad a éstos, a sus necesidades e incrementar los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente.

B- Establecer las relaciones cliente-proveedor en la empresa. Cada departamento, cada trabajador debe esforzarse en especificar mejor lo que desea de su proveedor interno y responder mejor a las demandas de su cliente interno.

C- Se debe dejar de 'producir más' para pasar a 'producir mejor'. La falta de objetivos definidos y la descoordinación lleva a fabricar productos de calidad mediocre. La calidad persigue el autocontrol y el trabajo en equipo, produciendo bien a la primera, solucionando la causa de los defectos en el momento de producirse.

D- Sustituir el modelo mecanicista de organización, que asigna a cada trabajador un puesto de mero ejecutante (lo cual conlleva a su desmotivación y cada vez menos competencia), por un modelo integral donde los trabajadores asuman misiones, aportando su talento para hacerlo. Sustituyendo el estilo autoritario por una dirección participativa.

E- Pasar de una empresa aislada e intransigente frente a sus proveedores y clientes, a una implicada en relaciones de confianza y gestión compartida hacia el beneficio.

F- Gestionar la prevención de la calidad, da como resultado una disminución en los costes totales por fallos y defectos.

G- Trabajar duramente para el objetivo de reducir los desperdicios, despilfarros, defectos, stocks, averías, accidentes, reclamaciones, ...

Las mejoras en estas áreas representan importantes ahorros de costes, oportunidades para retener a los clientes, capturar nuevos mercados y construirse una reputación de empresa de excelencia. En definitiva trabajar para la calidad, aumentar la productividad y reducir costes conlleva a la satisfacción de nuestros clientes y la supervivencia de nuestras empresas.

El marketing tiene sentido cuando tenemos algo que vender, y a un precio adecuado.

Santiago Monfort Sabater

Director de PAUTA - Consultores de Organización y RRHH

DUO Global Solutions - Especialistas en distribución cerámica

Coordinador de formación de 'El Periódico del Azulejo'

pauta@pautaconsultores.com

www.clubdemarketing.com