

¿ Son rentables los modelos de Calidad Total ?

---

Resumen de varios estudios que demuestran, con datos objetivos, los efectos de la implantación de los modelos de Calidad Total en los resultados empresariales

## Presentación

Parece evidente que la competitividad que asegura la sostenibilidad de empresas y organizaciones se basa en diferenciarse de la competencia consiguiendo que los grupos de interés de la entidad o stakeholders (accionistas, clientes, empleados, proveedores...) sean más fieles a la nuestra que a la de nuestros competidores.

En un entorno globalizado nadie puede conformarse con su situación actual, por muy positiva que sea, y se requiere una mejora continua en la satisfacción de las expectativas crecientes de estos grupos.

Las experiencias positivas de muchas entidades en definir, priorizar y perseguir esta mejora continua han sido analizadas por los gurús de la gestión empresarial generando los modelos de gestión actualmente más extendidos por el mundo. Los más populares son el modelo ISO 9001, orientado a la fidelización del cliente, y los modelos de Calidad Total, orientados a la fidelización del conjunto de stakeholders.

Y limitándonos a los modelos de Calidad Total: ¿Son realmente aplicables a cualquier entidad? ¿Generan beneficios concretos constatables en resultados financieros? ¿Se puede esperar esos resultados a corto plazo? ¿Exigen una inversión financiera importante o principalmente esfuerzo humano? Estas preguntas u otras similares se le plantean al gestor de cualquier entidad antes de tomar cualquier decisión sobre su implantación.

## Modelos de Calidad Total

Los japoneses a través de su prestigioso JUSE desarrollaron ya por el año 1951 un modelo de Calidad Total, denominado DEMING, que analizaba las áreas de mejora, en toda la operativa de la entidad, en unos aspectos considerados fundamentales para la competitividad.

En el año 1978 los norteamericanos refinaron esa operativa con la misma finalidad y a este modelo lo denominaron Malcolm.

Por su parte, en el año 1989, doce prestigiosas entidades europeas (con el apoyo de la UE), aunaron sus experiencias y el conocimiento de los modelos anteriores para definir el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management).

Tras éstos han aparecido variantes regionales como el modelo australiano (derivado del Malcolm) o el Fundibeq iberoamericano (derivado del EFQM).

Aceptando la confusión que modelos similares puede provocar en un entorno globalizado, todos

estos modelos operan de forma similar, que ciñéndonos al europeo EFQM consiste en:

- El modelo define 9 áreas y 32 subáreas que considera claves y en las que la entidad que implanta el modelo debe mejorar.
- La detección de puntos fuertes a consolidar y áreas de mejora a conseguir se detecta mediante una herramienta de autoevaluación a desarrollar por la misma entidad que conoce las evidencias que tienen en cada subárea y la compara con la utopía del modelo y la realidad de sus competidores. Es el caso de la denominada “REDER”, la más simple “PERFIL” o las específicas sectoriales (a destacar la “CAF” para administraciones públicas).
- Tras la priorización y seguimiento de las implantaciones a mejorar, cabe replantearse un nuevo ciclo de análisis y mejora. La constatación del avance conseguido en cada ciclo se apoya en una puntuación del modelo que sirve de referencia para compararnos con nuestros competidores y con nuestro pasado.

# Metodología de los estudios presentados

## España

Estudio de la Universidad del País Vasco (Profesor Dr. Meras) y la Universidad de Girona (Profesor Casadesus) mediante una metodología Delphi

La metodología Delphi se ha aplicado en los campos de la medicina o la educación, pero raramente en áreas de gestión. Consiste en un proceso de comunicación grupal, donde se intenta, en sucesivas reuniones, que un grupo de expertos llegue a un consenso en las respuestas, con las aportaciones de todos ellos. El grupo es heterogéneo en su extracción, pero todos ellos conocedores del tema a evaluar.

En el caso del trabajo de las Universidades del País Vasco y Girona se eligieron a 27 expertos extraídos de las administraciones, la consultoría, las fundaciones de calidad... y se les preguntó sobre la realidad que ellos conocían del País Vasco. Se fueron refinando las preguntas y sus respuestas cualitativas sobre el impacto de la implantación de la ISO 9001 y del modelo EFQM en entidades de la región.

## Estados Unidos y Europa

Estudio de la Universidad de Ontario (Profesor Hendricks) y el Instituto Tecnológico de Georgia (Profesor Singhal) del año 2000 en Estados Unidos y estudio de la Universidad de Leicester del año 2005 en Europa

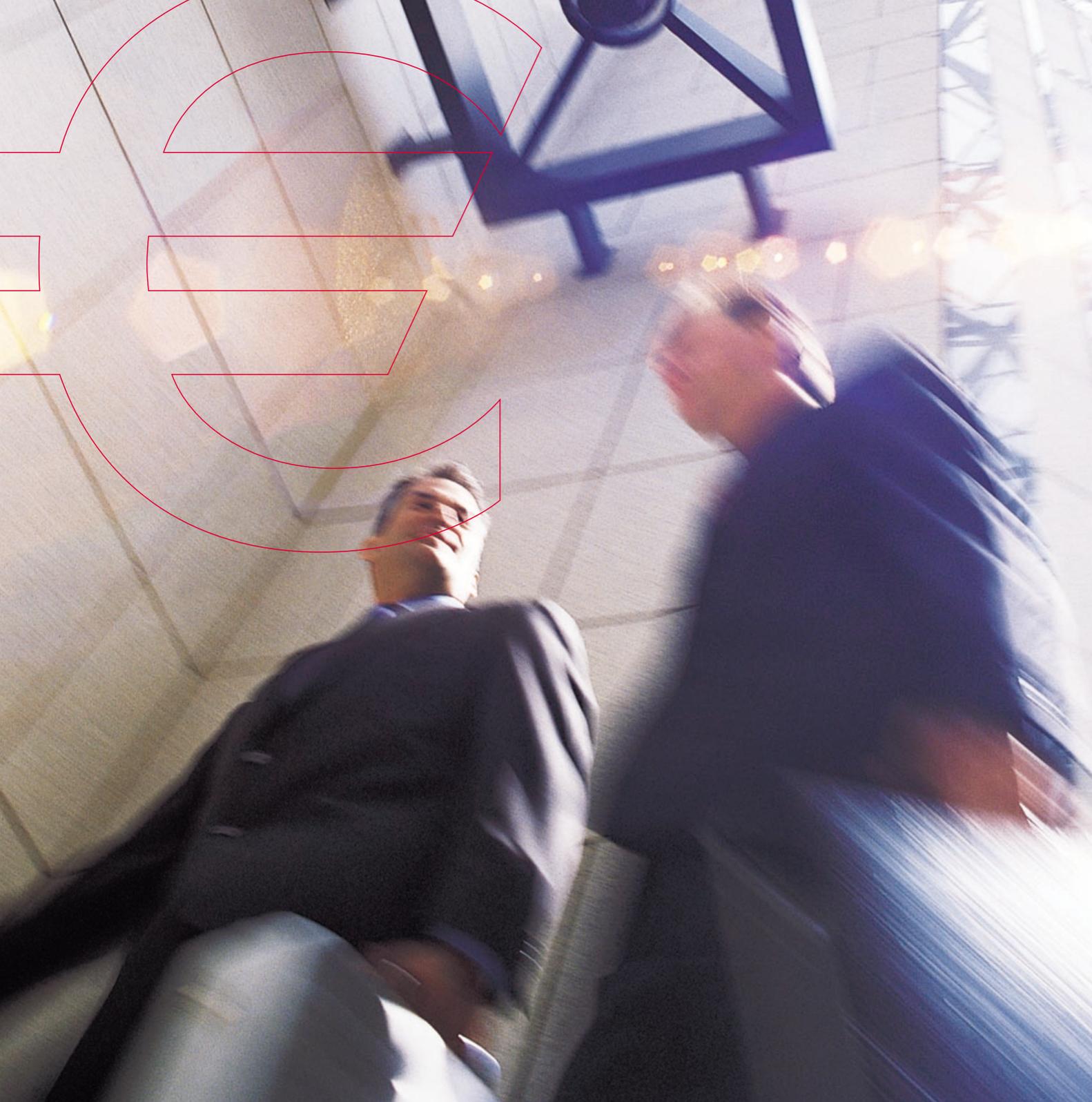
La metodología seguida por estos dos trabajos es similar, con la sola diferencia de que en Estados Unidos se han evaluado 600 entidades y en Europa 120.

La clave es el seguimiento estadístico de los resultados públicos de entidades que hayan demostrado la idónea implantación de los modelos de Calidad Total (Malcolm o EFQM respectivamente) en comparación con otras similares que no lo hayan hecho. Para ello, se definieron parejas de entidades con idénticos datos públicos (cifra de ventas, tipo de sector, número de empleados, volumen de activos...) y

se controló sus respectivas evoluciones antes y después de que una de ellas hubiera ganado un premio de Calidad Total (con lo que se asumía que había implantado idóneamente el modelo).

Se analizaron dos períodos de tiempo:

- Cuatro años antes de ganar el premio, para comprobar si en el último año de este período la implantación había supuesto algún deterioro de estos datos en la futura premiada debido a la implantación.
- Cuatro años después de haber ganado el premio, para analizar la evolución de estos datos que estadísticamente parece evidente están correlacionados con la implantación.



# España

## Resultados de la implantación de la norma ISO 9000 y el Modelo EFQM.

Conclusiones de un estudio tipo Delphi  
Profesor Dr. Iñaki Meras, Universidad del País Vasco

Martí Casadesús, Universidad de Girona

Los aspectos cualitativos que más han mejorado con la implantación de modelos de Calidad Total son, por orden de mayor a menor importancia en cada capítulo:

### En resultados financieros:

1. Ganancia de cuota de mercado
2. Rentabilidad económica
3. Ventas por empleado

### En mejora de operativa interna:

1. Ahorro en costes de calidad
2. Reducción de defectos en el cliente
3. Seguridad en la operativa interna
4. Fiabilidad y reducción del plazo de entrega
5. Ganancia en productividad del operario
6. Fiabilidad y menor plazo procesando pedidos.

### En empleados:

1. Mayor satisfacción en el trabajo
2. Aumento de sugerencias de mejoras
3. Mayor motivación
4. Mejora de la salud/seguridad laboral



## Estados Unidos

### Impacto de la Calidad Total (TQM) en los resultados económicos, según la evolución de los ganadores de premios en Estados Unidos

Profesor Hendricks, Universidad de Ontario  
 Profesor Singhal, Instituto Tecnológico de Georgia

Año constatado	Con Malcolm	Media S&P
<b>Evolución anual del aumento del Valor en Bolsa comparada con las prestigiosas 500 entidades del selectivo Standart&amp;Poors</b>		
Año de la concesión del Premio	+20%	+17%
Un año después	+12%	+12%
Dos años después	+21%	+16%
Tres años después	+21%	+14%
Cuatro años después	+25%	+13%

#### Cuatro años después de haber ganado un Premio Malcolm

##### Aumento del valor de acción en Bolsa

CON Malcolm	+114%
Similares SIN Malcolm	+76%
Media del S&P	+80%
Media sector industrial	+88%

##### Aumento de beneficios operativos

CON Malcolm	+91%
Similares SIN Malcolm	+43%

##### Aumento de cifra de ventas

CON Malcolm	+69%
Similares SIN Malcolm	+32%

##### Aumento de inversiones totales

CON Malcolm	+79%
Similares SIN Malcolm	+37%

##### Aumento de plantilla

CON Malcolm	+23%
Similares SIN Malcolm	+7%

##### Aumento de beneficios sobre cifra ventas

CON Malcolm	+ 8%
Similares SIN Malcolm	+ 0%

##### Aumento de beneficios sobre activos

CON Malcolm	9%
Similares SIN Malcolm	6%

Comparación de mejora entre empresas ganadoras y sus benchmarkers (entidades similares consideradas líderes en su sector) en el periodo de post-implantación (desde un año antes de recibir el premio hasta cuatro años después)

Empresas ganadoras de premios independientes frente a empresas ganadoras de premios de clientes a sus proveedores	
<b>Aumento de beneficios operativos</b>	
Oficiales	+73%
Por clientes	+33%
<b>Aumento de cifra de ventas</b>	
Oficiales	+33%
Por clientes	+23%
<b>Aumento de inversiones totales</b>	
Oficiales	+49%
Por clientes	+24%
<b>Aumento de plantilla</b>	
Oficiales	+25%
Por clientes	+11%
<b>Aumento de beneficios sobre cifra ventas</b>	
Oficiales	+ 17%
Por clientes	+ 9%
<b>Aumento de beneficios sobre activos</b>	
Oficiales	10%
Por clientes	6%

Empresas de baja capitalización frente a empresas de alta capitalización	
<b>Aumento de beneficios operativos</b>	
Intensivas en personal	+65%
Intensivas en capital	+21%
<b>Aumento de cifra de ventas</b>	
Intensivas en personal	+33%
Intensivas en capital	+25%
<b>Aumento de inversiones totales</b>	
Intensivas en personal	+38%
Intensivas en capital	+22%
<b>Aumento de plantilla</b>	
Intensivas en personal	+15%
Intensivas en capital	+15%
<b>Aumento de beneficios sobre cifra ventas</b>	
Intensivas en personal	+ 17%
Intensivas en capital	+ 7%
<b>Aumento de beneficios sobre activos</b>	
Intensivas en personal	10%
Intensivas en capital	4%

Comparación de mejora entre empresas ganadoras y sus benchmarkers (entidades similares consideradas líderes en su sector) en el periodo de post-implantación (desde un año antes de recibir el premio hasta cuatro años después)

Pymes frente a grandes empresas	
<b>Aumento de beneficios operativos</b>	
PYME	+63%
Gran Entidad	+22%
<b>Aumento de cifra de ventas</b>	
PYME	+39%
Gran Entidad	+20%
<b>Aumento de inversiones totales</b>	
PYME	+42%
Gran Entidad	+18%
<b>Aumento de plantilla</b>	
PYME	+21%
Gran Entidad	+9%
<b>Aumento de beneficios sobre cifra ventas</b>	
PYME	+ 17%
Gran Entidad	+ 7%
<b>Aumento de beneficios sobre activos</b>	
PYME	10%
Gran Entidad	4%

Empresas centradas en un producto frente a empresas diversificadas	
<b>Aumento de beneficios operativos</b>	
Con monoproducto	+56%
Diversificadas	+30%
<b>Aumento de cifra de ventas</b>	
Con monoproducto	+39%
Diversificadas	+20%
<b>Aumento de inversiones totales</b>	
Con monoproducto	+42%
Diversificadas	+18%
<b>Aumento de plantilla</b>	
Con monoproducto	+22%
Diversificadas	+8%
<b>Aumento de beneficios sobre cifra ventas</b>	
Con monoproducto	+ 7%
Diversificadas	+ 17%
<b>Aumento de beneficios sobre activos</b>	
Con monoproducto	7%
Diversificadas	7%



# Europa

## Impacto de la implantación efectiva de EFQM en los resultados claves empresariales

Dr. Louise Boulter, Profesor Tony Bendell y Hanida Abas; Universidad de Leicester

Profesor Jens Dahlgaard, Universidad de Linkoping

Profesor Vinod Singhal, Instituto Tecnológico de Georgia

### Evolución de resultados respecto al origen (Un año antes del premio)

Año constatado	Un año antes del premio	Año del Premio	1 año después	2 años después	3 años después
<b>Mejora del valor de la acción en Bolsa:</b>					
Con modelo	+16%	+35%	+54%	+126%	
Sin modelo	+14%	+34%	+46%	+90%	
<b>Incremento de ventas</b>					
Con modelo	+36%	+68%	+102%	+181%	+293%
Sin modelo	+28%	+63%	+84%	+145%	+217%
<b>Evolución de costos operativos</b>					
Con modelo	+1.76%	-2.35%	-1.51%	-0.20%	-0.38%
Sin modelo	0%	0%	0%	+2.01%	+3,43%
<b>Inversiones totales nuevas respecto a activos existentes</b>					
Con modelo	+8%	+2%	-7%	+35%	+6%
Sin modelo	-5%	-13%	-7%	-11%	-26%
<b>Inversiones totales nuevas respecto a cifra de ventas</b>					
Con modelo	+7%	-1%	+1%	+28%	+21%
Sin modelo	-2%	-9%	-4%	-1%	-10%
<b>Aumento de activos fijos</b>					
Con modelo	+44%	+55%	116%	+246%	+447%
Sin modelo	+32%	+58%	93%	+178%	+293%
<b>Aumento de plantilla</b>					
Con modelo	+16%	+6%	+17%	+23%	+38%
Sin modelo	+6%	+9%	+19%	+24%	+28%

## Conclusiones



- En el período de inversión humana y financiera necesario para implantar el modelo (los cuatro años anteriores a la concesión del premio), los resultados en Bolsa y financieros de las parejas de entidades han sido similares. Esto indica que la inversión no ha sido significativa (1,76% mayor costo respecto a la de referencia).
- Una vez implantado con eficacia, el modelo produce destacados retornos, sobre todo transcurridos tres años de haber merecido el premio, lo que revela la idea de que implantar el modelo es una decisión con retorno brillante a medio plazo.
- Al contrario de lo que muchas veces se piensa, la implantación consigue mejores resultados en:
  - Entidades que lo han implantado más sólidamente (constatable por haberse presentado a premios oficiales, quizá más exigentes que los de clientes).
  - Entidades en las que domina la inversión “en cerebro” más que en activos. Esto indica que la motivación/innovación del factor humano es el responsable de los resultados de implantación de estos modelos.

- Entidades de tamaño medio/pequeño (pymes), lo que ratifica el punto anterior en cuanto a que las pymes son más flexibles en la potenciación del factor humano
- Entidades con una sola familia de productos consiguen mejores resultados que las diversificadas. Quizá porque la comunicación de operativas entre filiales con idénticos problemas operativos es más fluida y eficaz que entre holdings diversificados.
- Los beneficios operativos en relación a los empleados (mayor satisfacción en el trabajo y motivación), sugieren que estos modelos producen una mayor implicación del personal en la marcha de la entidad, como muestra el hecho de tener un mayor número de sugerencias.

## Colaboran:



NOTA: La versión completa, traducida al castellano, puede descargarse de la web [www.centrosdeexcelencia.com](http://www.centrosdeexcelencia.com)

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)

