

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**GESTIÓN DE LA CALIDAD EN BIENES Y SERVICIOS PARA EXPORTACIÓN,
SEGÚN LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO**

HERNÁNDEZ FUENTES, JOSUÉ MERSARUD

Código d0104393

Profesor

LUIS EDUARDO GAMA DÍAZ

Bogotá, D.C.,

28 de junio de 2014

Contenido

Introducción	3
Gestión de la calidad	7
Norma ISO 9000:2008	14
Balanced Scorecard	19
Conclusiones	24
Referencias Bibliográficas	27

Introducción

Los últimos gobiernos han realizado ingentes esfuerzos para proyectar el mercado internacional los productos y servicios de Colombia, mediante la firma de Tratados de Libre Comercio –TLC. El problema radica, no tanto en la falta de capital, -ya que existen varios organismos encargados de dar financiamiento a las empresas cuando éstas han demostrado que están en capacidad de pagar mediante la exportación de sus bienes y servicios-, sino en que muchas de éstas no cumplen los estándares de calidad, perdiendo de este modo la posibilidad de posicionarse en los mercados internacionales y demostrar su competitividad.

Por consiguiente: ¿Cuál es la importancia de la Gestión de Calidad en la exportación de bienes y servicios para los Tratados de Libre Comercio de Colombia?

La importancia de este estudio radica en la Gestión de Calidad para aquellas empresas que están en capacidad de exportar sus bienes y servicios acogiendo a los Tratados de Libre Comercio firmados por Colombia, lo que les posibilitaría ampliar sus mercados a nivel internacional, beneficiándose a sí misma y fomentando el empleo. Además, en muchas ocasiones las empresas acuden a servicios de terceros (*outsourcing*). Beneficia, igualmente, la economía del país y lo coloca dentro del contexto latinoamericano de más pujante economía. La originalidad del estudio radica en que son casi inexistentes los estudios sobre la urgente necesidad de fomentar la Gestión de Calidad en todas las empresas nacionales para incrementar los niveles de exportación. Es pertinente por cuanto es necesario fomentar la calidad de la gestión en las empresas privadas del país que, a pesar de reunir las condiciones necesarias para exportar, no han implementado las normas ISO 9001:2008, entre otras. Sirve, así mismo, para fomentar e incrementar la necesidad de que las empresas nacionales

que no se ajustan a los cánones de mega-empresas puedan, en el futuro competir y alcanzar altos estándares de calidad. Es factible y viable, porque existen los elementos necesarios para que todas las empresas privadas de Colombia se distingan por la implementación de la gestión de calidad en sus productos o servicios y puedan ser compatibles ante la competencia de otros países latinoamericanos que han demostrado altos estándares de calidad en la exportación de bienes y servicios, como México, Brasil, Chile, Argentina.

Finalmente, no es solamente importante y necesario, sino que es una obligación para quien adelanta estudios en la Carrera de Administración de Empresas, conocer, analizar e implementar la gestión de calidad en el desempeño de su profesión, bien sea como empresario independiente o contratado; en ambos casos, adquiere un serio compromiso de responsabilidad.

Dadas las razones anteriores, este documento tiene como objetivo: Determinar la importancia de la Gestión de Calidad en la exportación de bienes y servicios para los Tratados de Libre Comercio de Colombia.

Siendo que Colombia ha firmado Tratados de Libre Comercio con varios países y actualmente hay la posibilidad de ampliar estos acuerdos con otros, este documento se centra en el TLC firmado con Estados Unidos, por ser éste el país receptor con el mayor número de productos colombianos.

Hay que señalar que EE. UU., como otros países, tiene políticas muy claras sobre los productos que este país no alcance a abastecer dada su inmensa población o que carecen de ellos debido a múltiples factores, entre ellos el clima para productos agrícolas, además de las rígidas medidas sanitarias que exige.

Aún no hay un consenso en las informaciones sobre la cantidad de productos que se exportan a Estados Unidos, además de los tradicionales como son café, petróleo, carbón y flores sino otros, para los cuales existían tarifas arancelarias que impedían el libre comercio y que fueron obviadas según términos establecidos

en el TLC. Sin embargo, en este aspecto también hay ciertas condiciones que tanto el país importador como el exportador fijan de común acuerdo.

Realmente, a excepción de los productos anteriormente nombrados, es indeterminado cuáles son los productos que actualmente se están exportando hacia ese país, lo que importa para el presente caso no son los productos en sí, sino la calidad que estos deben tener si se quiere que la empresa productora de cualquiera de estos, se siga sosteniendo en el mercado estadounidense, lo cual es decisivo puesto que si baja la calidad del producto, podrán ser rechazados perdiéndose así la posibilidad de nuevos pedidos.

Y es aquí donde es necesario que toda empresa que esté exportando hacia Estados Unidos, tenga en cuenta el control de calidad tanto de su producto (o productos), como en todas sus operaciones.

A continuación este documento resaltará la importancia que tiene la gestión de calidad en productos que se estén exportando hacia los Estados Unidos, indistintamente de cuál se trate.

Antes de resaltar la importancia sobre la gestión de calidad, es necesario definir qué es un TLC:

Es un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera razonablemente sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social.

Los TLCs contienen normas y procedimientos tendientes a garantizar que los flujos de bienes, servicios e inversiones entre los países que suscriben dichos tratados se realicen sin restricciones injustificadas y en condiciones transparentes y predecibles.

No todos los tratados de libre comercio son iguales. Varían en su cobertura y su profundidad. Es decir, no todos abarcan los mismos temas y el nivel de compromisos asumidos por las partes (países firmantes) en los temas cubiertos no es siempre el mismo. Como mínimo, los tratados de libre comercio deben contener

reglas y procedimientos respecto de la mayor parte de los bienes que pueden ser objeto de comercio entre las partes (universo arancelario).

Una vez los tratados son negociados y firmados por los gobiernos, los textos son sometidos a consideración de los congresos de los respectivos países para su aprobación. Una vez aprobados son ratificados y en ese momento se vuelven obligatorios para las partes.

En el caso de Colombia, la Constitución Política exige un requisito adicional, consistente en la revisión previa de la Corte Constitucional.

Los tratados de libre comercio no están sometidos a un término definido; es decir, permanecen vigentes hasta que una de las partes proponga a la otra su renegociación o terminación. Esto se realiza mediante un procedimiento regulado por el mismo tratado y por el Derecho Internacional, que se conoce como “denuncia” del tratado.

En cuanto a la garantía de que las negociaciones se hagan en beneficio del país y no de unos pocos la constituye el proceso democrático-participativo mediante el cual se adoptan los tratados.

Dicho procedimiento se compone de múltiples instancias de discusión, revisión, aprobación y ratificación, las cuales se encuentran reguladas de manera detallada por la Constitución Política.

En primer lugar, la posición negociadora de Colombia se construye luego de un largo proceso de consultas entre las diversas entidades del Gobierno, los empresarios, los gremios de la producción, las organizaciones sociales, las universidades y el propio Congreso de la República (Productos de Colombia (s.f.).

Como se observa, se requiere de un largo tiempo para gestionar un TLC, lo que incluye qué tipo de productos y servicios están dispuestos ambos países a dar y recibir.

Gestión de la calidad

Tomando como punto de partida lo manifestado por Valencia de los Ríos, J.A. (2005), del Grupo Regional ISO de la Universidad de Antioquia, este autor indica que el concepto de calidad dejó de significar el control de las actividades relacionadas con el ciclo de calidad del producto o servicio, y evolucionó hacia los actuales sistemas de gestión de la calidad, con un mayor enfoque en los procesos de la organización, buscando la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo.

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí, para dirigir y controlar la calidad de una organización. Estos elementos comprenden actividades como:

1. *La planificación de la calidad*, en la cual se establecen la política y los objetivos de ésta, y se especifican los procesos necesarios y los recursos relacionados para cumplir con dichos objetivos.
2. *El control de la calidad*, acciones dirigidas a garantizar el cumplimiento de los requisitos funcionales y de desempeño de los productos o servicios.
3. *El aseguramiento de la calidad*, orientado a proporcionar confianza en su cumplimiento mediante métodos de estandarización y medición.
4. *El mejoramiento de la calidad*, enfocado a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de ella (pp. 8-9).

Los SGC son aplicables a cualquier organización que requiera evaluar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, siempre que su objetivo sea la satisfacción de aquellos.

En Colombia, en los últimos años ha sido una preocupación del Estado promover prácticas de calidad en entidades públicas y privadas, con mayor

repercusión en estas últimas. Para ello ha desarrollado mecanismos de control obligatorios, para evaluar y garantizar la conformidad de bienes y productos frente al cumplimiento de requisitos establecidos; también ha fomentado la aplicación voluntaria de modelos de gestión de calidad que beneficien a todas las partes interesadas (clientes, trabajadores empresarios, administración pública y la comunidad en general) y ha implementado mecanismos de reconocimiento a la gestión organizacional por medio de premios nacionales de calidad (Valencia de los Ríos, p. 9).

Además de lo manifestado por este autor sobre los mecanismos de control, el Departamento Nacional de Planeación (s.f.), publicó un documento que tiene directa relación con el Sistema de Gestión de la Calidad y con los tratados de libre comercio -TLC-, documento del cual se toman algunos apartes a saber:

En un medio de apertura económica, de cara a la firma de un tratado de libre comercio con los Estados Unidos y las implicaciones que para la industria nacional puede tener el que ingresen productos y productores con una mayor capacidad de productividad y competitividad, hace que sea necesario plantear estrategias empresariales que le permita a la industria nacional estar preparada y contar con la infraestructura necesaria para incrementar sus niveles de productividad y competitividad.

En este sentido, es importante tener en cuenta que los consumidores actuales y potenciales, ante una gama de productos que les ofrezca el mercado, se decidirá por aquellos que cuenten con mayor valor agregado.

Los elementos diferenciadores entre las empresas, el valor añadido de las mismas y el acercamiento al cliente son, además de otros factores, valores que se van incorporando al diseño de las estrategias empresariales. La calidad, como elemento diferenciador, entendida como garantía de satisfacción de necesidades de los clientes, es una forma de concretar esos valores y todavía más: es importante que existan garantías ante terceros de la permanencia en la calidad (p. 4).

Es en este sentido, que un sistema nacional de la calidad toma relevancia, puesto que se apoya en una estructura dinámica que, partiendo desde el nivel más alto del gobierno, ejerce el liderazgo, fomenta en la sociedad la cultura de la calidad y promueve las políticas que ayuden a difundirla.

En este contexto, se entiende calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos definidos. Por lo tanto, es necesario especificar un conjunto de propiedades o características de un producto o servicio que le permiten cumplir su función de uso en forma satisfactoria. Esto se establece a través de normas técnicas o reglamentos técnicos.

Las especificaciones de las propiedades o características se establecen con base a parámetros que se pueden medir con exactitud y es lo que resulta de la buena práctica de la metrología

Finalmente, al evaluar sus características, las pruebas demuestran que el producto alcanza o supera aquéllas definidas en las normas, lo que se establece a través de la evaluación de la conformidad. Ya que esta incluye inspección certificación, ensayo, acreditación, autorización, entre otros.

Internacionalmente, los países e instituciones encargados de facilitar el comercio con transparencia y confianza, se empeñan, con un significativo éxito, en la creación de una red mundial de Organismos debidamente supervisados, que funcione con procedimientos y rigor técnicos equivalentes entre todos, sobre la base de normas internacionales. La mencionada red debe garantizar el reconocimiento nacional, regional e internacional de los resultados de la evaluación de la conformidad de las entidades acreditadas; pero con un costo mínimo y razonable para el consumidor final.

Así, un sistema nacional de calidad, puede concebirse como se describe en la Figura 1.



Figura 1. Esquema de un Sistema Nacional de Calidad

Fuente: DNP., p. 5

En el nivel más próximo a la base de esta red, se encuentran las entidades evaluadoras de la conformidad ya acreditadas, o en proceso de acreditación: Laboratorios (de ensayo y calibración), entidades certificadoras (de sistemas, productos y personal) y entidades de inspección.

Finalmente, en la base de esta red, se distribuyen masivamente los empresarios clientes del sistema (proveedores nacionales, exportadores, importadores, consumidores mayoristas y minoristas).

En los mercados actuales, muy globalizados y con exigencias de calidad definida, la confianza en los productos y en los servicios, pasa por la confianza que la sociedad internacional deposite en los agentes evaluadores de la conformidad.

Razón por la cual es necesario contar con un reconocimiento internacional de los sistemas nacionales de calidad como se muestra en la figura 2:

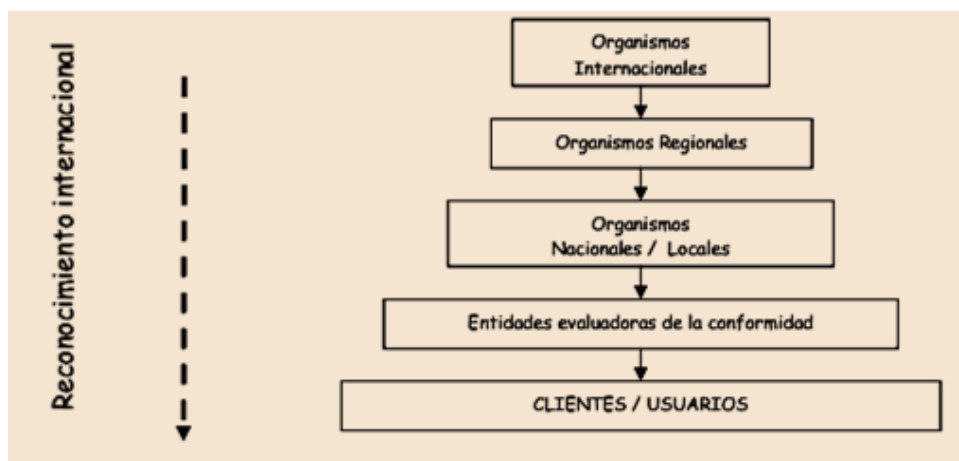


Figura 2. Esquema de reconocimiento mutuo

Fuente: DNP., p. 6.

Por último, la Cultura de Gestión de la Calidad dentro de la sociedad colombiana es aún incipiente, muchos clientes no valoran suficientemente la importancia de la calidad en los bienes y servicios, y las certificaciones usuales de la calidad no siempre proveen una ventaja competitiva en el mercado.

En resumen, aunque se están llevando a cabo actividades tendientes a incrementar la competitividad empresarial mediante la utilización y cumplimiento de normas técnicas, estas actividades se realizan de manera dispersa.

Adicionalmente, la política de comercio exterior y de industria no cuenta con objetivos claros sobre el papel que debe ejercer el Estado en las actividades de Acreditación y Normalización, lo cual implica duplicación de tareas y tramites tanto para las entidades del Estado como para el sector productivo (p. 8).

Lo expuesto por esta entidad confirma nuestras apreciaciones anteriores en el sentido de que es importante la calidad en todos los productos y servicios que produce Colombia tanto a nivel interno como los que son de exportación. Obsérvese que la entidad no especifica el producto ni el servicio, pues la meta es

exportar el mayor número de estos, pero es indiscutible que en todos se exige calidad y tanto que existe un organismo creado para tal fin. Por ello, no sobra insistir un poco más sobre la gestión de calidad, pues ya se ha visto la gran importancia de que ésta sea implementada por el mayor número de empresas colombianas.

Para el efecto se acude a Valenzuela Cano (s.f.), éste, que argumenta:

Las empresas están tomando conciencia en forma creciente de la satisfacción del cliente y, lo que es más importante, de que su supervivencia depende de esta satisfacción. La implantación del sistema de gestión de calidad tiene como requisito fundamental garantizar la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta las características propias del sector en el que la empresa realiza su actividad (el sistema de gestión de calidad, aunque se base en una norma común, siempre es lo suficientemente flexible para que cada empresa incluya las soluciones y los registros más habituales utilizados en el sector en el que se desarrolla su actividad. El sistema se basa en la aplicación de unos procesos dentro de la organización e introduce el concepto de mejora continua para estimular su eficacia, incrementando su ventaja competitiva en el mercado y respondiendo a las expectativas de los clientes (p. 6).

Este autor define la calidad como el grado en el que un conjunto de características de un producto cumple con los requisitos, debiendo entender el producto en un sentido genérico, como el resultado de un proceso.

Si la calidad de un producto o servicio depende exclusivamente del nivel de satisfacción del cliente que lo recibe, se puede decir que:

Un producto, servicio o empresa no tiene calidad en sí misma; es el cliente quien decide si tiene o no calidad.

Aunque se cumpla con los requisitos del cliente, se debe comprobar después si el cliente está satisfecho. Si no lo está, no hay calidad.

Si se puede hacer mejor y el cliente está satisfecho, se está dando calidad pero hay que tener precaución con lo que hace la competencia y con las expectativas cambiantes del cliente. Se asegura el éxito no sólo alcanzando sino también superando las expectativas de los clientes.

En cuanto a los beneficios internos y externos de que habla Valenzuela Cano, este autor los resume en que:

Una empresa en la que todo su equipo humano trabaja orientado a la calidad consigue que sus empleados siempre dispongan de los medios e instalaciones adecuados para realizar su trabajo, pues el sistema también prevé y regula la relación con proveedores, colaboradores, medios y materiales necesarios para la actividad, de tal forma que la empresa siempre dispondrá de los recursos humanos y materiales necesarios para ello.

Todos los procesos de trabajo de la empresa quedan perfectamente documentados. Si todo el personal cumple y aplica los procesos tal y como se han reflejado en el sistema, se consigue que la producción de bienes y servicios de la empresa se obtengan de forma estandarizada. También se evalúan y analizan estos procesos para mejorar su eficacia (p. 7).

A propósito de los procesos, estos se refieren al control de calidad de los que habla Chaparro González, J. (2012, p. 13) al afirmar que “Para el logro de los resultados planificados a todo nivel, las organizaciones de hoy requieren gestionar sus actividades y recursos como procesos, con el propósito de que sus sistemas de gestión sean cada vez más eficientes, eficaces y efectivos. La norma NTC ISO 9000 Sistemas de Gestión de Calidad, Fundamentos y Vocabulario, ha definido estos importantes conceptos”.

Sobre la importancia de esta Norma 9000 se hablará más adelante, por ahora se sigue con lo manifestado por Valenzuela Cano sobre la gestión de calidad:

La empresa mejora la gestión del conocimiento mediante el control de la documentación y de los datos, quedando siempre actualizada.

Con todo esto se consiguen importantes beneficios externos: se asegura que el producto o servicio siga un estándar de calidad, se conoce al cliente y sus exigencias mejorando sus expectativas y fidelización, posibilidad de participación en licitaciones públicas o privadas que exijan la certificación (p. 7).

Naturalmente, una certificación de calidad es el máximo aval sobre la calidad de productos y servicios, aspecto este que se omite contemplar en este documento, ya que se requiere primero destacar la gestión de calidad antes de aspirar a obtener esta certificación la cual, además, no es fácil de obtener debido a los requisitos exigidos y a su costo.

Todo lo manifestado por Valenzuela Cano es indiscutible pero, surge una pregunta: ¿Cómo puede realizarse esta gestión de calidad, cuando una empresa la desconoce? Esta respuesta la facilita la Norma ISO 9000 y el Balanced Scorecard.

Norma ISO 9000:2008.

Retomando a Chaparro González, indica que las empresas para existir necesitan de una estructura estratégica y organizacional de forma sistemática, para poder hacer sus actividades buscando siempre la optimización de sus productos, la rentabilidad, la sostenibilidad y la mejora.

En el mundo entero las organizaciones optaron por la aplicación de estrategias y metodologías, tanto administrativas como productivas, que llevara al logro de sus objetivos, unas con más fuerza que otras, dada la adopción y aplicación en otras empresas acorde al éxito obtenido en las primeras. Todas estas se desarrollaron de forma particular y no fueron marcadas como estándar o

modelos internacionales para el mejoramiento. Con lo anterior, se podría decir, que se vio la necesidad para que la ISO (Organización Internacional de Normalización) creara un comité técnico para estructurar la familia de las Normas ISO 9000 (p. 7).

La Norma ISO 9001:2008, en la Cláusula 0.1 Generalidades, indica:

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) sus objetivos particulares,
- d) los productos que proporciona,
- e) los procesos que emplea,
- f) su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma Internacional son complementarios a los requisitos para los productos (ICONTEC, p. i).

En esta cláusula de la norma no tiene requisitos, por lo tanto pretende inducir a la alta gerencia la necesidad de implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de estar a la vanguardia en términos de actualización, innovación y demás beneficios que se obtienen al implementar un sistema de convicción que ayude al cumplimiento de los requisitos de la dirección a corto y largo plazo (Chaparro González, p. 9).

Si bien los principios no son requisitos de la norma, estos se pueden asociar a numerales donde sí se tienen, de forma explícita, requerimientos como se relacionan a continuación:

1. *Enfoque al cliente*: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas (Recuérdese lo expuesto por Valenzuela Cano).
2. *Liderazgo*: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
3. *Participación del personal*: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. *Enfoque basado en procesos*: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
5. *Enfoque de sistema para la gestión*: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. *Mejora continua*: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. *Enfoque basado en hechos para la toma de decisión*: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor (p. 10),

En los propósitos de la implementación del sistema de gestión de calidad, por parte de la alta gerencia, es importante tener en cuenta los objetivos de la

organización, con el fin de poderlos incorporar dentro del sistema, donde se pueden tener entre otros:

Rentabilidad: Si bien el modelo normativo no tiene cláusulas o requisitos asociados a la rentabilidad de la organización, es conveniente que queden dentro de los esquemas de medición índices o mecanismos que permitan monitorear el cumplimiento de estos resultados. Lo anterior, es lo que puede hacer “atractivo” para la dirección el sistema de gestión de calidad.

Crecimiento: Resultados de ampliación o crecimientos de la organización, ya sea en términos de portafolio de negocios, unidades estratégicas, sedes y sucursales y, por qué no, escenarios internacionales.

Optimización de procesos. Con el fin de poder dar cumplimiento a resultados de optimización de recursos, es indispensable la industrialización o aplicación de las mejoras prácticas, ya sea con el apoyo de nuevas tecnologías y/o resultados exitosos.

Proveedores. Es necesario tener en cuenta las alianzas, convenios y relaciones con los proveedores siendo estos indispensables en el desempeño de los resultados esperados por la organización.

Recurso humano: Como las organizaciones dependen en forma directa o indirecta del desempeño del personal, debería ser una prioridad de la dirección el enfoque en la mejora, retención y mantenimiento del recurso humano.

Tecnología: Dado los factores cambiantes, los equipos y recursos tecnológicos, estos deberían estar en el ojo de la alta gerencia con el fin de mantenerse actualizado y a la vanguardia de los cambios de los mismos.

Por otro lado, los responsables de la implementación y mantenimiento del sistema deben tener en cuenta el escenario del tamaño de la organización, complejidad de los procesos y de los productos.

Por lo anterior, y no es propósito de esta norma internacional unificar los sistemas de gestión en términos de documentación, caracterización de procesos, indicadores y demás elementos del sistema de gestión; por lo tanto, no es nada

conveniente el copiar o implementar sistemas de gestión que han sido implementados en otras organizaciones.

Beneficios del sistema de gestión de calidad.

La aplicación del sistema de gestión de calidad, debe traer beneficios a la organización y una contribución hacia resultados financieros exitosos y un inicio del manejo de temas de moda como es la gestión del riesgo (Chaparro G., pp. 12-13).

Los beneficios del sistema para una organización se pueden resumir de la siguiente forma:

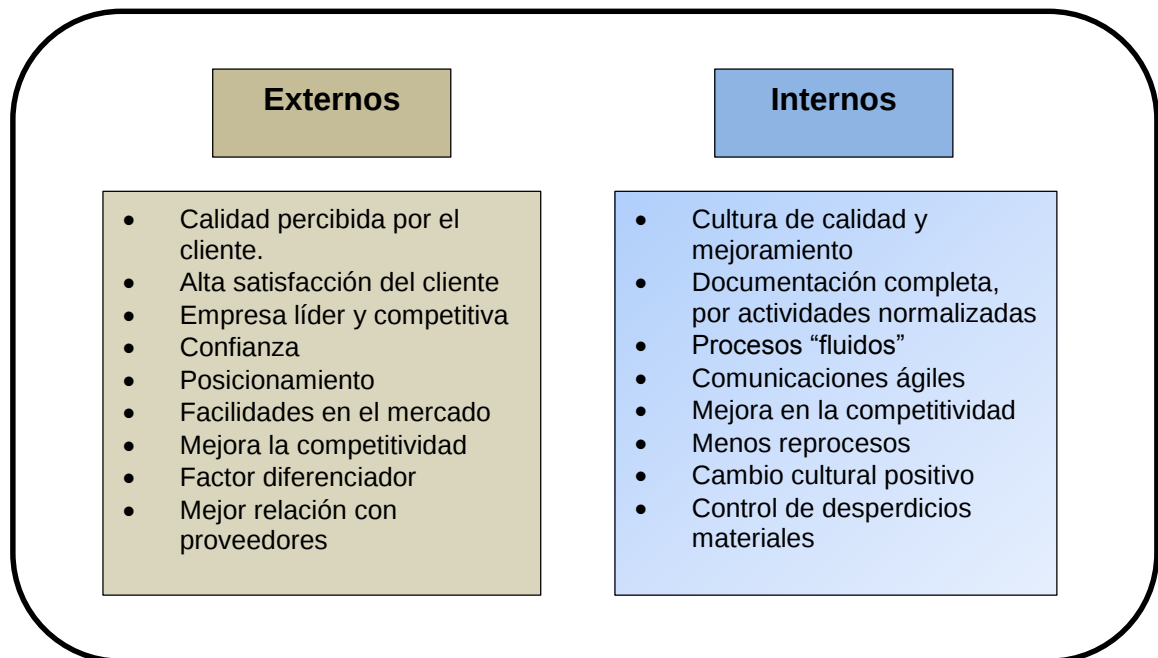


Figura 3. Beneficios de un sistema de gestión de calidad

Fuente: Chaparro González, p. 13.

Otros aspectos de forma general, donde se puede en el futuro ver los beneficios del sistema de gestión, están referenciados en la ISO 9004:2000 así:

- La fidelidad del cliente
- La reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa

- Los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado.
- Las respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado.
- Los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- La alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados.
- La ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización, entre otras (Chaparro G., p. 13).

Sintetizado, a grandes rasgos, la gestión de calidad según la perspectiva que sobre la materia tienen los autores consultados, se tiene la seguridad de que cualquier producto o servicio que se exporte hacia los Estados Unidos requiere de calidad y para el efecto existen organismos encargados de dar el visto bueno sobre estos bienes. Pero, surge una nueva pregunta: ¿Además de atender lo señalado por la ISO 9001:2008, qué herramienta puede implementar una empresa, para obtener esta calidad? Pues no basta leer, analizar y aceptar su importancia y necesidad, sino que es necesario también, saber cómo ayudarse para lograr este fin.

Creemos que una de estas herramientas es el:

Balanced Scorecard

La visión y la estrategia de negocios dictan el camino hacia el que deben encaminarse los esfuerzos individuales y colectivos de una empresa. La definición de estrategias por naturaleza es complicada, pero la implementación de la misma representa el mayor obstáculo en la mayoría de las ocasiones. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse, para comunicar

en todos los niveles de la empresa, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

Balanced Scorecard es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

A pesar de que son 4 las perspectivas que tradicionalmente identifican un BSC, no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios (Infoviews. ATiedCOMM Company (s.f.).

Perspectiva financiera. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación.

Perspectiva del cliente. Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton, en Infoviews).

Perspectiva procesos internos. Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Perspectiva de formación y crecimiento.

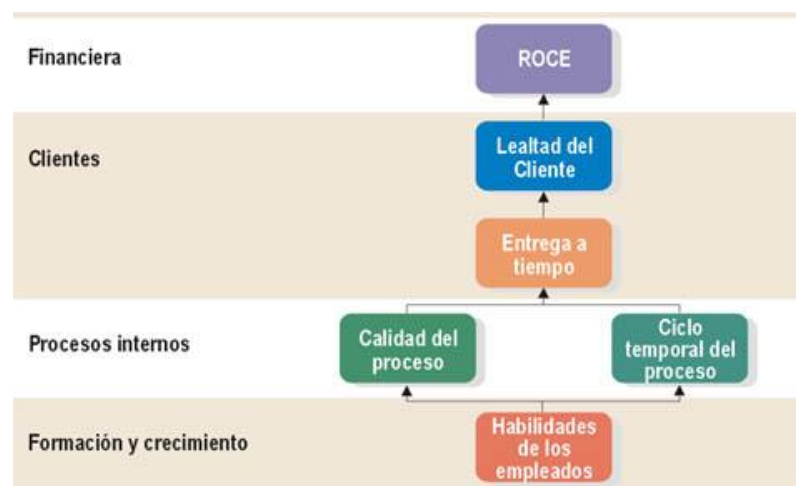


Figura 4. Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas del BSC.

Fuente: Robert Kaplan y David Norton, en Infoviews.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación

y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se comuniquen los resultados alcanzados, no en el número de perspectivas.

En este mismo sentido se pronuncia Ramírez Madrid, J.P. (2013), quien la define como un conjunto de mediciones que entrega a los ejecutivos una visión rápida pero integral del negocio. El BSC incluye indicadores financieros que dan cuenta de los resultados de acciones ya tomadas. Y los complementa con indicadores operacionales sobre satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y aprendizaje al interior de la organización; indicadores que son los impulsores del desempeño financiero del futuro (p. 5).

Añade que el BSC es presentado como un modelo de Gestión Estratégica que permite:

- Aclarar y actualizar la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la compañía.
- Alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia.
- Vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Conducir revisiones periódicas de performance (resultados) para aprender y mejorar la estrategia.

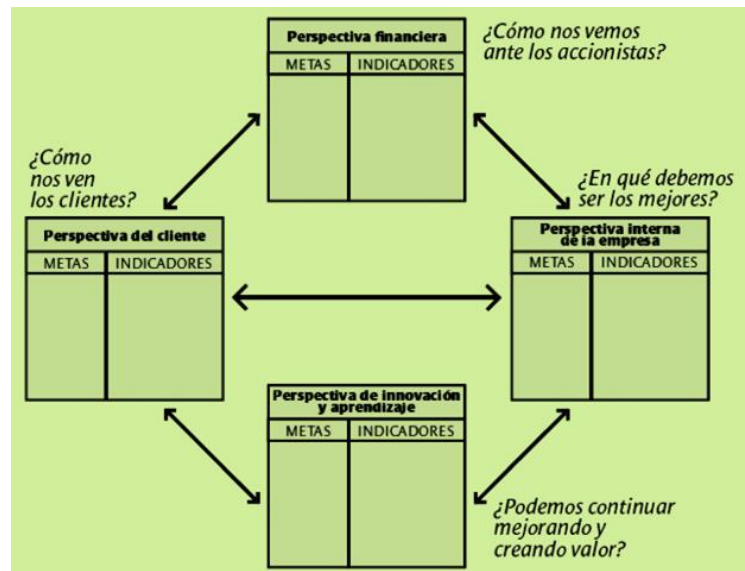


Figura 5. Perspectivas del BSC

Fuente: Ramírez Madrid. Implementación de Balanced Scorecard, p. 7.

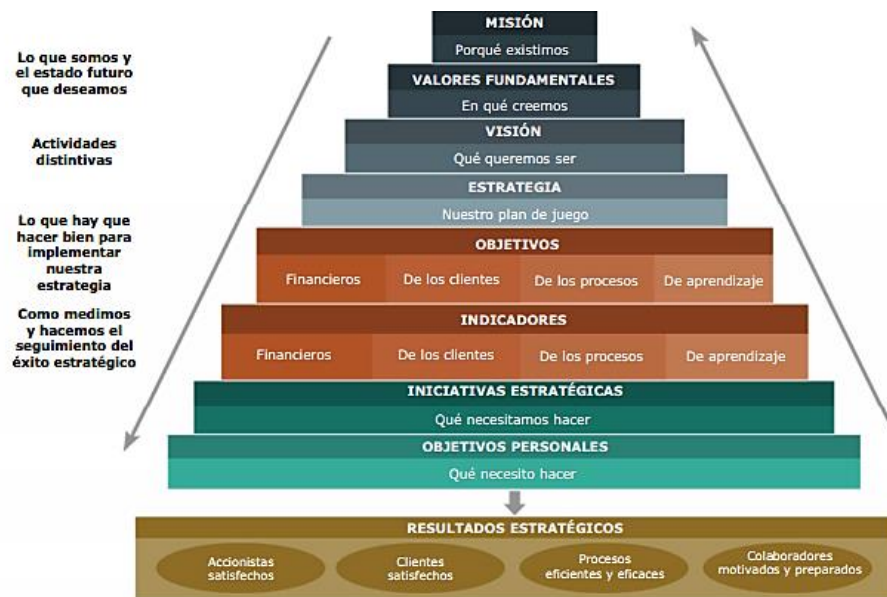


Figura 6. Función del BSC en la estrategia, p. 9.

Fuente: Ramírez Madrid. Implementación de Balanced Scorecard

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo se ha resaltado la importancia que tiene la implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC), en los productos y servicios con destino al mercado estadounidense, bajo el Tratado de Libre Comercio (TLC), firmado por Colombia y Estados Unidos.

Se realizó un acopio de fuentes, que permitieran tener un mejor conocimiento sobre el tema y así como se conoció que estos Tratados requieren de un largo proceso para sus firmas y puesta en marcha. En Colombia estos Tratados deben ser sometidos a aprobación de la Corte Constitucional, entidad que verifica que no se lesione ningún artículo de la Carta Política.

No todos los TLC son iguales, pues esto depende de lo que acuerden ambos países sobre la entrada y salida de productos y servicios. Pero lo que sí se exige es que estos sean de una alta calidad.

Hacia los Estados Unidos existe un gran potencial de exportación; sin embargo, este país exige una alta calidad en los bienes que importa; de ahí que Colombia tenga una entidad que vigila la calidad de éstos.

Si se tiene en cuenta que la mayor parte de los países latinoamericanos tiene como meta de sus exportaciones a EE.UU., es necesario que las empresas colombianas que aspiran a entrar en este Tratado, efectúen un estricto control de calidad, máxime si se tiene en cuenta la fuerte competencia de países como México, Brasil, Chile, Argentina.

Todo lo que las empresas e industrias colombianas producen puede ser exportado y muchas de estas tienen un gran potencial y se han sostenido en el mercado. Ejemplo de ello, son las exportaciones de flores, cuyos empresarios son extremadamente cuidadosos en darle a sus productos calidad y una calidad total y así como las flores también los demás bienes, cualquiera que éste sea y que clasifique dentro del TLC y para ello, es necesario demostrar que su producto o servicio tiene calidad y no solamente para el mercado norteamericano sino para los demás países con los cuales Colombia ha firmado estos tratados.

Para ello existen en el país organizaciones que colaboran con las empresas e industrias para colocarlas en los mercados internacionales, pero deben demostrar que se han acogido y puesto en marcha un sistema de gestión de calidad.

Así mismo existen herramientas valiosas como la NTC 9001:2008, instrumento que en el mismo se indica: “su Misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo”.

Igualmente, el Balanced ScoreCard, es un instrumento que puede servir de gran ayuda a cualquier empresa para la implementación de estrategias que la lleven a demostrar la calidad de lo que produce.

Todo esto conduce a una meta: la satisfacción del cliente. Si el mercado norteamericano se siente satisfecho con los bienes que las empresas e industrias colombianas les hacen llegar, las exportaciones se sostendrán; es más, crecerán para beneficio de la economía del país: se empleará más mano de obra y, por lo tanto, crecerá el nivel de vida del ciudadano promedio.

Referencias Bibliográficas

Textos:

Chaparro González, J. (2012). *ISO 9001. Calidad en empresas de ingeniería y arquitectura*. Bogotá: ICONTEC.

Valencia de los Ríos, Jorge Alberto (2005). “Introducción a los sistemas de gestión de la calidad en la gestión pública”. En: *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. ISBN 958—655-903-3. Atehortúa Hurtado, Federico. Editor Académico. Medellín: Grupo Regional ISO Universidad de Antioquia, Facultad de Ingeniería.

Webgrafía:

Colombia. Departamento Nacional de Planeación (s.f.). Análisis institucional del Sistema Nacional de Calidad en Colombia. Recuperado en file:///D:/Downloads/AnalisisInstitucionalSistemaNal.pdf

Infoviews. ATiedCOMM Company (s.f.) Concepto de Balanced ScoreCard. Recuperado en <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Norma Técnica Colombiana NTC 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Publicada el 14 de noviembre. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC-. Recuperado en <http://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/ISO-9001-2008.pdf>

Productos de Colombia (s.f.) “¿Qué es un Tratado de Libre Comercio –TLC-?”. Recuperado en http://www.productosdecolombia.com/main/guia/TLC_Que_es_Tratado_Libre_Comercio.asp

Ramírez Madrid, Juan Pablo (2013). Implementación de Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software- Caso Quipux. Recuperado en repository.eafit.edu.co/.../RamirezMadrid_JuanPablo_2013_.pdf?..

Valenzuela Cano, Ignacio (s.f.). La importancia de la implantación de un sistema de gestión de calidad. En: *Gaceta Jurídica de Granada y Jaén*. Recuperado en <http://www.hispacolex.com/wp-content/uploads/documents/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf>