

ENTREVISTA A MOLDURAS DEL NOROESTE

LOS SISTEMAS DE
ASEGURAMIENTO DE LA
CALIDAD,
MOLDURAS
DEL NOROESTE, S.L.
Y EL REGISTRO
DE EMPRESA DE
AENOR.

*Antonio Camacho Atalaya
Ingeniero Técnico Forestal*

COMO CONTINUACIÓN A LA SERIE DE ARTÍCULOS QUE AITIM ESTÁ PUBLICANDO REFERENTES A LOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, VIENE HOY A ESTAS PÁGINAS LA EXPERIENCIA DE MOLDURAS DEL NOROESTE, S.L., UNA EMPRESA QUE HA APOSTADO POR LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE ÉXITO Y CUYOS ESFUERZOS SON RECONOCIDOS DESDE

AITIM.- Por favor, preséntanos a Molduras del Noroeste, S.L. MOLDURAS DEL NOROESTE. Molduras del Noroeste se dedica a la fabricación y comercialización de frisos, tarimas y molduras de madera maciza. Nació en Cambre (La Coruña) hace 20 años y desde entonces la Empresa ha ido en continua evolución. Su plantilla ha ido creciendo, al tiempo que su capacidad de producción y su facturación se han multiplicado en los últimos años.

A.- ¿Qué entiende por calidad Molduras del Noroeste? El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le hacen satisfacer las necesidades del cliente al menor coste posible.

El término necesidades incluye aspectos como seguridad, mantenibilidad, aptitud para el uso, ausencia de defectos, etc., y deriva de una serie de propiedades que es preciso definir. Puesto que las necesidades cambian en el tiempo, estas propiedades deberán revisarse periódicamente.

El criterio económico es fundamental. No basta con fabricar bien, sino que debe de hacerse al menor coste para que la Empresa pueda mantenerse.

1991 FECHA EN QUE OBTUVO EL CERTIFICADO DE REGISTRO DE EMPRESA DE AENOR.

EL PRESENTE ARTÍCULO ES FRUTO DE UNA ENTREVISTA MANTENIDA CON D. CÉSAR GARCÍA PORTO, RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE CALI-

DAD DE MOLDURAS DEL NOROESTE, S.L.

La calidad en Molduras del Noroeste empieza por las materias primas. De poco sirve controlar bien todo el proceso de fabricación si no tienes fijados unos adecuados criterios de aceptación de las materias primas. Fijados éstos, en cada etapa del proceso la calidad se garantiza mediante un autocontrol. El éxito de éste se debe en gran parte, a la creciente mentalización que el personal de la Empresa ha ido adquiriendo en materia de calidad.

A.- ¿Ha cambiado la concepción que Molduras del Noroeste tenía sobre la calidad antes de la implantación de su Sistema de Aseguramiento de la Calidad? Aunque la empresa se ha distinguido siempre por fabricar productos de calidad, no cabe duda que la concepción sobre calidad antes y después de la implantación del sistema es diferente. Ahora están fijadas y especificadas las necesidades en esa materia. Están descritos los procedimientos y claramente fijados los criterios de aceptación. El concepto calidad es ahora más amplio y racional, menos intuitivo.

A.- ¿Es la calidad un arma de competencia? Caso de

serlo, ¿cómo se ha manifestado esta mejor competitividad en Molduras del Noroeste? La calidad es la mejor arma para competir y eso en Molduras del Noroeste se ha visto reflejado en un importante crecimiento de sus ventas.

A.- ¿Qué es un Sistema de Aseguramiento de la Calidad? Podría definirse como el conjunto de la organización, procedimientos y actividades que se establecen en la gestión de la calidad y que garantizan que el producto o servicio satisface las necesidades de calidad establecidas.

A.- ¿Cuál es el objetivo de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad? El objetivo último es precisamente el de garantizar; esto es, proporcionar la confianza adecuada de que el producto o servicio satisface esas necesidades. Por supuesto que esas necesidades deben estar definidas, y por lo tanto un sistema de calidad implica una definición de la política de calidad de la Empresa, la cual, generalmente, se detalla en el Manual de Calidad y en las instrucciones y procedimientos respectivos.

A.- ¿Por qué surgió la idea de implantar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad? La idea surgió de la inquietud de la Empresa en materia de Normalización y Certificación. Se habían iniciado contactos en ese sentido con el IRANOR en 1985 y posteriormente con AENOR. Cuando en 1987, el entonces Ministerio de Industria y Energía creó la primera Campaña de Calidad Industrial, que gestionó AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), solicitamos nuestra integración en la misma y a partir de entonces comenzamos a implantar un Sistema de Calidad. Esta Campaña constaba de las fases de diagnóstico, asesoramiento y auditoría que realizaba AENOR a través de las entidades de evaluación. El sistema quedó implantado en 1988 y auditado en febrero de 1989.

A.- ¿Le exigen sus clientes en sus contratos la demostración de que Ud. tiene implantado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad? Hasta el momento no ha ocurrido así, aunque creo que irá ocurriendo a medida que la gente vaya tomando conciencia de su importancia. De momento, creo que en algunos países es una práctica habitual.

A.- ¿Son los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad una nueva moda?. ¿Son una exigencia del mercado? El hecho de que muchas empresas estén intentando su implantación junto con el de que desde los medios de comunicación se promueva su creación no lo convierte en una moda. Lo considero ante todo una necesidad para aumentar la competitividad de las empresas. Creo que la supresión de barreras técnicas y arancelarias genera en las empresas la necesidad de fabricar con calidad a un precio razonable si quieren mantenerse en el mercado. Así también debió entenderlo la Administración cuando creó los Planes de Calidad Industrial, que fomentaban y subvencionaban la implantación de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad. En consecuencia, puede decirse, que son una exigencia del mercado, y lo serán en mayor medida cuando la sociedad adquiera una mayor formación en este terreno.

A.- ¿Qué metodología siguió Molduras del Noroeste para implantar su Sistema de Aseguramiento de la Calidad? En primer lugar, definir la política de calidad que iba a seguir la Empresa. Esto se recoge en un documento llamado Manual de Calidad. En él, además de definir la autoridad en materia de calidad, se describe la organización y departamentos de la Empresa, el control del Manual y documentación de calidad, los estados de inspección, el control de los productos no conformes, etc.

Además de definir completamente nuestra política en materia de calidad, hemos elaborado todos los procedimientos que describen los distintos aspectos de la fabricación y fijado los criterios de aceptación en cada uno de ellos. Asimismo hemos creado instrucciones necesarias en materia de calibración, aceptación de materias primas, tratamiento de reclamaciones, formación de personal, etc., que aseguren la calidad de nuestros fabricados.

A.- ¿Qué problemas encontrasteis en la implantación? La aplicación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Molduras del Noroeste supuso asimilar y aplicar conceptos nuevos, incorporar nuevos métodos de trabajo, realizar un

mayor número de controles y de registros, asegurarse de que las mediciones efectuadas por los aparatos de medida eran las correctas, etc. Todo ello encierra dificultad y requiere esfuerzo por parte de todos. Asimismo requiere mentalización y formación tanto por parte del personal técnico como por parte de la plantilla de la Empresa. Este esfuerzo también se necesita en el aspecto económico: proveer al laboratorio de los instrumentos de medida adecuados, material, etc.

Por otra parte, el control de toda la documentación generada también supone un cierto esfuerzo.

Sin embargo, estos problemas no son ni mucho menos insalvables. La principal dificultad es al comienzo de su aplicación, pero a medida que el personal se va concienciando y acostumbrando, estas dificultades se amoran mucho e incluso desaparecen.

A.- ¿Hubo cosas positivas ya durante su implantación? Sí, por supuesto. En primer lugar, la implantación del Sistema te obliga a tener controlado todo el proceso de fabricación mediante procedimientos. Tienes fijados unos criterios de aceptación claros y eso contribuye a mejorar la calidad del producto final. Esto mismo se puede hacer extensivo a las materias primas.

Por otra parte, el conseguir una trazabilidad completa permite un total seguimiento de la madera en cada una de las etapas y contribuye a conocer las causas de los posibles problemas, en caso de que éstos se produzcan.

A.- ¿Qué importancia ha tenido la Dirección de la empresa en esta tarea? Ha tenido una gran importancia en esta tarea, pues ha dado su aprobación a la implantación del Sistema y ha dotado de autoridad suficiente al Jefe de Calidad para desarrollarlo. Sin el decidido apoyo de la Dirección, el Sistema nunca hubiera podido llevarse adelante.

Desde su implantación hasta la fecha, la Dirección es informada puntualmente de las actividades del Departamento de Calidad, coordina las actividades con otros departamentos y supervisa la revisión periódica del Sistema.

A.- ¿Cuáles son los factores de éxito que han permiti-

*D. Cesar García Porto,
responsable
del Departamento
de Calidad de Molduras del
Noroeste, SL.*

El control de los procesos es una de las actividades exigidas en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

tido la implantación del Sistema? En primer lugar, la clara decisión de implantarlo. Creo además, que ha sido muy importante la labor de acoplamiento que hemos hecho de un Sistema de Calidad al caso particular de Molduras del Noroeste. Por último, la gran talla humana y profesional del personal de la Empresa, sin cuyo esfuerzo, colaboración y mentalización muy poco se hubiera hecho.

¿Que función tiene el sentido común? El sentido común juega un papel muy importante. La norma puedes aplicarla siguiendo diferentes caminos igualmente válidos y debes escoger aquel o aquellos de más fácil aplicación y que te creen menos problemas, siendo igualmente efectivos.

¿Que función tiene todo el personal de la empresa?. La calidad, ¿es cosa de todos?. ¿Cómo se ha hecho llegar esta concepción todos los estratos? El personal ha sido y es un factor clave de éxito en la implantación del Sistema, que está basado en el autocontrol.

Es decir, cada persona se controla a sí misma y tiene su propia responsabilidad en la calidad. Lógicamente, dependiendo del trabajo que estén desempeñando, su papel será más o menos importante, pero todos tienen su responsabilidad en la calidad del producto. Así, desde el que estiba la madera para meter al secadero, al que está al frente de la máquina de embalaje, pasando por el personal de las moldureras, de sierras, de autoclave, teñido o barnizado, todos sin excepción, tienen responsabilidad en la calidad del producto. Si este personal no se mentaliza y no asume los cambios que implica la implantación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, éste estaría condenado al fracaso.

¿Habeis realizado tareas de formación?. ¿Cuáles?

El personal de la Empresa ha asistido y asiste a aquellos cursos de calidad que se cree más acordes con nuestras necesidades. Creemos que es muy importante tener un personal bien formado.

Dentro de la Empresa, están previstos cursos de carácter general y específicos por áreas, tanto de calidad como de carácter técnico.

¿Cómo ha influido la implantación de vuestro Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las responsabilidades y el organigrama de la Empresa?

Por lo pronto, ha influido en la creación de un Departamento que antes no existía como tal (el de Calidad) y al que se le ha dado igual rango que a otros departamentos (Comercial, Administrativo, etc).

Antes determinadas funciones como el secado de la madera, el tratamiento o incluso los costes de fabricación y la evaluación de la actividad de las máquinas, eran responsabilidad de una persona. Ahora, se ha creado un Departamento que se responsabiliza asimismo de la Calidad.

Salvo en el punto mencionado, el organigrama de la Empresa no ha variado.

¿Ha experimentado la empresa algún cambio en su forma de pensar o en su espíritu de trabajo tras la implantación de su Sistema de Aseguramiento de la Calidad? El espíritu de trabajo ha sido siempre muy alto en

Molduras del Noroeste, y junto a su carácter innovador, han sido las claves de su éxito y constante crecimiento.

La forma de pensar siempre evoluciona y eso es la clave para que exista progreso. Ahora, las fábricas piensan más en fabricar bien que en fabricar mucho, porque saben que es indispensable lo primero para que exista lo segundo.

¿Qué espíritu hay en las auditorías internas de

Molduras del Noroeste? El espíritu que debe reinar en una auditoría interna es el de colaboración, nunca se debe convertir en una caza de brujas. Todos estamos en un mismo barco por lo que es fundamental la colaboración entre todos para que éste no se vaya a pique.

El objetivo de la misma es comprobar que las actividades y resultados relativos a la calidad satisfacen lo establecido. Eso va a ser un arma muy importante para mejorar el sistema.

Por otra parte, antes de una auditoría debe existir un plan de auditoría que tiene que conocer el auditado. En consecuencia,

nunca deberán realizarse sin previo aviso.

¿Qué es para Molduras del Noroeste el Manual de Calidad? El documento en el que se refleja su política de calidad.

¿Qué es primero: tener un manual para luego implantarlo o implantarlo y luego reflejarlo en un Manual, o ninguna de las dos?

Desde mi punto de vista un Manual en sí no es imprescindible. La política de Calidad podría ser reflejada igual en procedimientos o instrucciones. Independientemente de que se refleje en un Manual o en otros documentos, creo que lo primero es diseñar la política de calidad que más conviene a la Empresa y después aplicarla.

Desde que surgió la idea de implantar en Molduras del Noroeste un Sistema de Aseguramiento de la Calidad hasta que superó la primera auditoría externa, ¿cuánto tiempo transcurrió?

Decidimos implantarlo e inscribimos a la Campaña de Calidad Industrial a finales de noviembre del 87, y la primera auditoría externa la superamos el 28.02.89. Transcurrieron por consiguiente, unos quince meses.

De ahí hasta la obtención del registro de empresa de AENOR, ¿cuánto tiempo transcurrió?

El 8 de mayo de 1989, AENOR nos envió información del recientemente creado Registro de Empresa y de su reglamentación general y el 13 de septiembre de ese mismo año les enviamos la solicitud de inscripción, así como el cuestionario de la evaluación preliminar que previamente nos habían remitido. La auditoría se realizó el 29 de abril de 1991 y el Certificado nos lo concedieron en mayo.

Por consiguiente, transcurrieron algo más de dos años. Este retraso fue debido en gran parte a que el Certificado todavía no había sido creado por AENOR cuando superamos la auditoría.

¿Qué ventajas aporta la certificación de cara al fabricante, al consumidor (cliente), a la exportación y a la

CREO ESTAR EN CONDICIONES DE ASEGURAR QUE EL BALANCE ES MUY FAVORABLE Y LA CERTIFICACIÓN RENTABLE, AUNQUE NO PUEDA CUANTIFICARLO CON EXACTITUD.

Administración? De cara al fabricante, creo que podría resumirse en tres vertientes: En primer lugar se obliga a mantener al día su Sistema pues tiene que someterse a una auditoría anual de seguimiento, con independencia de las auditorías internas que el fabricante realice. Esto implica que los procesos y los productos estarán correctamente controlados. Se obliga a mantener un esfuerzo continuado. Esto creo que es muy bueno porque repercute en la calidad de la Empresa y de su producto.

En un segundo lugar, el Certificado es un distintivo que proporciona prestigio a su poseedor. Por último, y consecuencia de los dos anteriores, le proporciona un aumento de sus ventas.

De cara al consumidor, le proporciona la confianza de que el producto que adquiere ha sido fabricado con calidad. Tiene la ventaja de venir avalado por la Garantía del Organismo Certificador, y es un producto del que, en principio, se puede fiar.

De cara a la exportación, debe favorecerla puesto que esta Certificación es convalidable con la de cualquier otro país europeo, y son normas internacionales de Aseguramiento de la Calidad.

Por último, a la Administración le proporciona un conocimiento de la situación del país y de los diferentes sectores en materia de calidad. Será un indicador de estabilidad y crecimiento y deberá incentivarlo si quiere controlar su economía.

¿Por qué para ser registrados, Molduras del Noroeste eligió el modelo de la EN 29003? ¿Por qué queréis también seguir el modelo de la EN 29002? La norma EN 29003 define el modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales y la norma EN 29002 lo define para el aseguramiento de la calidad en fabricación y la instalación. En realidad, las dos normas tienen bastantes puntos en común.

En un principio, dada la escasa complicación del proceso de fabricación, podía asegurarse la calidad del producto a través de ensayos finales en cada una de sus partes. Sin embargo, hemos realizado un sistema de calidad en el que se tienen perfectamente controladas todas las variantes del proceso y se tienen perfectamente delimitados todos los criterios de aceptación. Por ello, y puesto que progresivamente el proceso es cada vez más amplio, AENOR nos insinuó el pasar a la norma EN 29002. De ahí que hayamos recogido la sugerencia, y puesto que las distancias que nos separaban de la norma eran mínimas, decidimos dar el cambio.

En esta norma, por ejemplo, además del proceso, se hace hincapié en las auditorías internas y en la formación del personal, cuestiones no tan estrictas o incluso no aplicables en la EN 29003.

¿Qué papel tuvo la EN 29004 en la implantación de su Sistema de Aseguramiento de la Calidad? Esta norma define las reglas generales para la gestión de calidad y los elementos de un Sistema de Calidad. Es por consiguiente, una norma de consulta imprescindible para la implantación de

cualquier Sistema.

El Registro de Empresa de AENOR:

Los costes incurridos frente a los beneficios aportados, ¿hacen rentable la certificación? No cabe duda que el Registro de Empresa de AENOR tiene unos costes que, según los casos, pueden tener importancia. Tiene por un lado, el coste de tramitación de la solicitud, los gastos de visitas y auditoría por auditor y día, la tarifa de concesión del Certificado, los gastos de mantenimiento, los gastos de las visitas de seguimiento y los gastos de las visitas extraordinarias. Por otro lado, a eso hay que añadir el coste del mantenimiento del Sistema de Calidad o los costes de calidad (calibraciones, adquisición de material, gastos de formación de personal, costes de personal de calidad, etc.).

A eso hemos de contraponer los beneficios obtenidos: aumento de prestigio, incremento de ventas, disminución del número de rechazos, aumento de productividad, etc.

El cómputo es difícil de evaluar con exactitud porque entre otras cosas esos beneficios son sobre todo a medio plazo y aumentan con el tiempo.

De cualquier manera, creo estar en condiciones de asegurar que el balance es muy favorable y la certificación rentable, aunque no pueda cuantificarlo con exactitud.

¿Está la Administración concienciada de la necesidad de implantación de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en las empresas? ¿Ayuda de alguna forma en este propósito?

Creo que la Administración está concienciada de la importancia y necesidad de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, prueba de ello son los Planes de Calidad Industrial, en los que presta ayudas económicas a algunas empresas que lo solicitan a tiempo para implantar o mejorar su Sistema de Calidad. Otra cosa muy distinta es pensar que esas ayudas sean suficientes. Con sinceridad, creo que la Administración debería ayudar más a las empresas para la implantación de los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, porque ellos contribuyen a garantizar el futuro de las mismas.

¿Cuál es vuestro compromiso en el futuro? Nuestro compromiso es el perfeccionamiento. Hemos elegido el camino de la calidad y somos partidarios defensores de esa vía. La calidad no sólo la tenemos que tener en el proceso de fabricación

y en el producto. La gestión la debemos extender a todos y cada uno de los departamentos y hemos de controlar en definitiva todos sus parámetros. Queremos ir a la calidad total, y somos conscientes de que ello llevará tiempo y requerirá esfuerzos. No los regatearemos. Es nuestro reto.

Para más información:

** D. César García Porto*

Responsable del Departamento de Calidad de Molduras del Noroeste, S.L.

** D. Carlos Kasner*

Departamento de Sistemas de Aseguramiento de la Calidad para empresas madereras (AITIM).