



INDUSTRIA TEXTIL

HOGAR EN ESPAÑA

Cadena de valor y gestión de calidad

Autor: Héctor Climent Bellver
Directora: Doña Carmen Escudero Guirado

Madrid
Junio de 2015

ÍNDICE:

1.	Introducción	5
1.1.	Objetivos	5
1.2.	Justificación	5
1.3.	Metodología	6
1.3.1.	Empresas de la muestra	8
1.3.2.	Investigación.....	11
1.3.3.	Partes fundamentales	12
2.	El sector textil hogar en España	12
2.1.	Descripción del sector	12
2.2.	El sector en la actualidad	13
2.3.	Exportaciones:.....	13
2.4.	Importaciones:	15
3.	Gestión de la calidad	17
3.1.	Gestión de la Calidad Total (GCT/TQM)	17
3.2.	Herramientas de la calidad	18
3.3.	Benchmarking.....	24
3.3.1.	Tipos de benchmarking	25
3.3.2.	Etapas del <i>benchmarking</i>	26
3.4.	Mejora continua o <i>kaizen</i>	26
3.5.	Sistemas de calidad	27
3.5.1.	Etapas del desarrollo de un sistema de calidad	29
3.5.2.	Certificación de los sistemas de calidad.....	29
4.	Cadena de valor en empresas de distribución textil hogar.....	30
5.	Gestión de la calidad en el sector textil hogar en España.....	32
5.1.	La aportación del departamento de diseño	32
5.2.	Los Comités de Nuevos Productos.....	36
5.2.1.	Análisis de ventas	36
5.2.2.	Análisis de muestrarios	38
5.2.3.	Análisis de proveedores	39
5.2.4.	El feedback comercial.....	40
5.2.5.	El tiempo	40
5.3.	La función de las operaciones en la gestión de la calidad	42

5.3.1.	Planificación y Aprovisionamiento	42
5.3.2.	Recepción de mercancías	43
5.3.3.	Devoluciones	45
5.3.4.	Almacenamiento	45
5.3.5.	Corte y metraje.....	46
5.3.6.	Embalaje y transporte	47
5.4.	Calidad en el servicio: el departamento comercial	49
5.5.	Otras funciones que inciden en la calidad	50
5.5.1.	Recursos humanos	50
5.5.2.	Departamento financiero.....	50
5.5.3.	Acreditación externa	51
A)	Ensayos comunes	52
B)	Estándares ISO.....	53
C)	Certificaciones	54
6.	Conclusión	58
7.	Bibliografía	59

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1: Exportaciones en millones de €.....	14
Figura 2: Clientes 2013	15
Figura 3: Importaciones en millones de €:.....	16
Figura 4: Proveedores 2013	16
Figura 5: Diagrama de Pareto.....	20
Figura 6: Diagrama causa-efecto.....	20
Figura 7: Histograma	21
Figura 8: Gráfico de control.....	22
Figura 9: Diagrama de dispersión.....	23
Figura 10: Diagrama de flujo	23
Figura 11: Flujo de actividades de las empresas del sector seleccionadas.....	30
Figura 12: Cadena de valor: proveedores y clientes	31
Figura 13: Cadena de valor de las empresas del sector	31
Figura 14: Especificaciones al proveedor	35
Figura 15: Matriz volumen-rentabilidad	37
Figura 16: Análisis de cuadrantes.....	38
Figura 17: El tiempo	41
Figura 18: Etiqueta Oeko-Tex 100.....	54
Figura 19: Etiqueta Oeko-Tex 1000.....	55
Figura 20: Etiqueta <i>UV Standard</i>	56
Figura 21: Etiqueta Eco-Label.....	56
Figura 22: Etiqueta WRAP	57

1. Introducción

1.1. Objetivos

Este trabajo de investigación se centra en el sector de la distribución textil hogar en España y, de forma más precisa, en el desarrollo sus procesos de gestión de calidad, tomando como referencia la cadena de valor de la industria. La meta de dicha labor no es otra que la de analizar una de las principales fuentes de ventaja competitiva del sector en nuestro país: La calidad.

Debido al crecimiento y desarrollo experimentado en las últimas décadas, España, y más concretamente la industria tratada, ha sido relevada en ventajas de costes con motivo de la entrada en juego de nuevos países como China, Vietnam o India, los cuales disponen de una mano de obra barata y una producción abundante que les permite explotar grandes economías de escala, abaratando enormemente sus precios.

Es por ello, que las empresas españolas cada vez más tienen que modificar su estrategia a hacia la creación de una imagen de calidad y marca reconocidas que les permita tener cabida en los mercados nacionales e internacionales, consolidando su nicho de mercado mediante la diferenciación de los productos *low-cost* que estos “gigantes asiáticos” ofrecen.

Siendo conocedores de esta realidad, en el siguiente trabajo, se investigará sobre las actividades de gestión de la calidad del sector con tal de comprender como se tramita la misma a lo largo de los procesos de creación de valor, todo ello, en aras de realizar una aportación que pueda ser de interés y utilidad, tanto a futuros emprendedores que quieran sumergirse en el sector abordado, cómo a empresas establecidas que quieran mejorar o contrastar sus procesos internos de gestión de calidad.

1.2. Justificación

En cuanto a las claves de selección del tema y de la industria destacan cuatro motivaciones principales:

Por un lado, el hecho de que de la calidad sea una de las principales fuentes de ventaja competitiva de las empresas del sector a nivel nacional y mundial, es uno de los estímulos más relevantes de mi interés hacia la profundización sobre el tema.

Como se ha comentado previamente, es un hecho que países como India, China o Turquía, son líderes en ventajas de costes, las cuales se traducen en el abaratamiento de su producto, convirtiéndose en feroces competidores que cada vez ganan más cuota de mercado como más adelante se refleja en los datos del sector.

Es por ello que resulta interesante analizar la calidad como una de las principales fortalezas de nuestras empresas dentro del sector, siempre con la voluntad de aportar una investigación útil que pueda servir de referencia o ayuda a terceros interesados.

Por otro lado, la ausencia de publicaciones sobre la materia abordada es siempre fuente de impulso y motivación para realización de nuevas aportaciones teóricas que puedan ser de utilidad.

Otro de los estímulos es la relevancia del sector en nuestro país que, como más adelante se analiza, es una potente fuente de ingresos y empleo.

Por último, en cuanto a las motivaciones más personales, destacan la realización de dos prácticas laborales enfocadas al área de operaciones en dos empresas distintas de este sector.

Durante las mismas, fui partícipe de varios proyectos relacionados con el departamento en el que me encontraba pero, sin duda, los que más llamaron mi atención fueron los enfocados a la gestión de la calidad y a cómo los distintos departamentos realizaban su aportación para que el cliente final pudiera disfrutar de un producto duradero y de grandes prestaciones.

Por todos estos motivos, he decidido enfocar mi trabajo a la investigación de los distintos procesos que integran esta función con tal de comprenderlos un poco mejor y de poder darlos a conocer a aquellos lectores que, como yo, lo encuentren interesante o útil.

1.3. Metodología

La metodología llevada a cabo en el desarrollo del trabajo es la siguiente:

- 1) En primer, lugar procederemos a la realización de una breve descripción del sector objeto de estudio con tal de informar al lector de la realidad actual y futura de la industria textil hogar en nuestro país.

- 2) En segundo lugar, se realizará un pequeño repaso sobre la gestión de la calidad y sus diferentes herramientas a nivel teórico con el fin de poner al lector en situación y que logre comprender mejor el análisis que se realizará posteriormente.

De esta forma, podrá realizarse una crítica más objetiva de los procesos actuales que se vienen realizando en la industria tratada en comparación con los estudios teóricos sobre la materia.

- 3) Más tarde, se procederá a la descripción gráfica de la cadena de valor del sector, desde el primer contacto con los proveedores de materias primas, hasta el cliente final.
- 4) Una vez analizada dicha cadena, se realizará un profundo análisis sobre los sistemas de gestión y control de calidad que se llevan a cabo a lo largo de la misma con tal de comprenderlos y tratar de formar una opinión crítica y objetiva sobre la eficacia de los mismos.
- 5) Por último, se establecerán las conclusiones y las referencias bibliográficas.

De cara a la elaboración de apartados tales como las condiciones del sector, la cadena de valor o el marco teórico de la gestión de calidad, se ha realizado un análisis y síntesis de la literatura existente sobre los distintos temas. Sin embargo, a la hora de desarrollar el grueso de este trabajo, en concreto la cadena de valor de las empresas del sector y los sistemas de gestión de calidad que se emplean a lo largo de la misma, nos encontramos con la limitación de ausencia de información pública sobre el tema.

Ante esta limitación, se ha llevado a cabo una exhaustiva actividad de investigación seleccionándose una muestra representativa de empresas destacables dentro del sector.

1.3.1. Empresas de la muestra

El criterio principal en el que se ha basado dicha selección ha sido la representatividad de estas empresas dentro de la industria atendiendo al volumen, experiencia y expansión geográfica de las mismas.

También fue un aspecto clave en los motivos de selección, la diferencia entre las actividades que realizan unas y otras dentro del mismo sector, enfocándose unas en la exportación, otras en los mercados nacionales, otras a gamas de alto *standing* y otras en la representación de marcas extranjeras, viéndose así enriquecida nuestra investigación.

Finalmente, y tras este análisis fueron seleccionadas: Alhambra Internacional, Lizzo, Pepe Peñalver, Élite Decor y complementariamente Gastón y Daniela, Güell Lamadrid y Gancedo.

A continuación se exponen las pinceladas básicas de cada una de estas empresas con el fin de comprender las actividades y modelos de negocio que cada una viene realizando.

- Alhambra:

La primera de las seleccionadas es Alhambra internacional. Desde su inicio en 1977, la actividad de la compañía ha estado dirigida al diseño y exportación de tejidos para la decoración del hogar, destacando por su alto nivel de calidad y servicio. Actualmente trabaja con alrededor de 105 países diferentes proviniendo el 80% de sus ventas de la exportación.

Entre los productos que fabrica y comercializa, destacan los tejidos de algodón y polialgodón estampados en ancho de 280 cm, pudiendo ofrecer también otras muchas calidades, tejidos y anchos. En la actualidad, mantiene más de 50 colecciones en stock disponibles para ofrecer servicio inmediato a sus clientes ya que la agilidad es una de las máximas de la empresa.

Las colecciones que Alhambra presenta a lo largo del año en las principales ferias internacionales (Frankfurt o Bélgica entre otras), constan de varios dibujos coordinados en diferentes combinaciones de color inspiradas en las tendencias más actuales,

pudiendo así ofrecer una amplia gama de posibilidades para la decoración del hogar en todos sus niveles.¹

- Elite Decor:

Esta compañía, por otra parte, atiende las necesidades específicas del mercado nacional español, comercializando además de sus propios productos, otras firmas de importación y de gran renombre internacional tales como Andrew Martin, Carlucci, o Harlequin, dirigidas al sector de la alta decoración.

Nos encontramos por tanto, ante un enfoque completamente distinto dentro del mismo sector ya que en este caso, Elite, además de tener una visión nacional, centra gran parte de su actividad a la representación de otras firmas en nuestro territorio.²

- Lizzo:

Otra de las empresas clave sobre la que tomar referencia a la hora de entender el sector textil español es Lizzo. Esta compañía emprende su andadura a comienzos del año 2001 con el objetivo primordial como editor de servir a la alta decoración como alternativa estilística de calidad y vanguardia. Con líneas refinadas, eclécticas y muy elegantes, Lizzo resuelve con éxito las necesidades de la alta decoración de interiores de todo el mundo.

Su inspirada colección de tejidos, colores y texturas, son fruto de una ardua investigación que durante estos últimos años ha permitido que la marca se posicione entre los mejores editores textiles europeos. Por ello, cada temporada surgen nuevas exigencias de creación según la tendencia del mercado.

Estas exigencias se resuelven gracias a innovadoras colecciones que recrean ambientes idílicos de hogares acogedores, con estilo propio y personalidad, siempre buscando estar a la vanguardia pero sin descuidar el estilo personal que caracteriza a la marca.

¹ Web corporativa de Alhambra Internacional, sección "About Us" (<http://www.alhambraint.com/alhambra/about-us>), acceso en abril de 2015

² Web corporativa de Elite Decor, (<http://www.elitedecor.com/elite>), acceso en abril de 2015

En España cuentan con cuatro showrooms en ciudades como Madrid, Barcelona o Alicante, en los que cada temporada se presentan las novedades textiles a decoradores y estilistas.

En el resto de Europa, una amplia red de agentes y distribuidores muestra al resto de europeos sus colecciones en showrooms como el de Londres, París, Viena, Bruselas o Milán, aumentando día a día su presencia en los círculos más selectos del diseño textil.³

- Pepe Peñalver:

Con más de cuatro décadas de historia, Pepe Peñalver es, sin lugar a duda, una de las marcas editoras textiles españolas de referencia.

Desde su fundación en 1964, la evolución de la firma en el mercado ha sido constante gracias a su apuesta por el desarrollo de productos únicos, de elevado nivel estético, cuidada calidad y excelente servicio.

Directamente influenciada por la explosión creativa de los movimientos artísticos de finales de los 60, ha estado firmemente vinculada al desarrollo cultural de su entorno. El archivo histórico de Pepe Peñalver se ha visto enriquecido a través de los distintos concursos de diseño que con visión emprendedora organizaba puntualmente.

Ese espíritu emprendedor que siempre ha caracterizado a la compañía se vive en el esfuerzo continuado por adaptarse a las necesidades y tendencias del mercado. Pepe Peñalver pretende por tanto reforzar su proyección internacional y posicionarse como uno de los mayores editores textiles.⁴

- Güell Lamadrid, Gastón y Daniela y Gancedo:

Estas tres compañías son también ejemplos de empresas líderes en el panorama de la edición textil en nuestro país.

³ Web corporativa de Lizzo, sección "Lizzo", "filosofía", (<http://www.lizzo.net/12/en/home#>) acceso en abril de 2015

⁴ Web corporativa de Pepe Peñalver, sección "La firma", "historia" (<http://www.pepepenalver.com/es#!es/firma/historia>), acceso en abril de 2015

Gastón y Daniela y Gancedo, además, suman entre ellas casi dos siglos de experiencia manteniéndose en la primera línea del mercado gracias a su espíritu innovador y actitud de vanguardia, siempre apostando por la calidad y la constante apertura hacia nuevos mercados.⁵

1.3.2. Investigación

Una vez acotados los objetivos de la investigación, y con la información de los apartados teóricos previos ya recopilada, se procedió a la realización efectiva de dicho *research*, enfocado a los apartados de cadena de valor y gestión de la calidad en el sector, realizándose el mismo en el periodo comprendido entre enero y mayo de 2015.

En cuanto a los procedimientos empleados para la consecución de la información necesaria, se llevó a cabo una puesta en contacto con varios de los profesionales que conforman las empresas de la muestra.

Entre los medios utilizados destacan:

- Entrevista personal en las propias empresas
- Conversación telefónica
- Consultas vía email
- Videollamadas

Todo ello, guardando siempre registro de la información recibida vía apuntes físicos, correos archivados o grabaciones de audio.⁶

⁵ Webs corporativas: Gastón y Daniela (<http://www.gastonydaniela.com/>), Güell Lamadrid (<http://guell-lamadrid.com/>), Gancedo (<http://www.gancedo.com/>), acceso en marzo de 2015

⁶ Información ampliada en la bibliografía del trabajo.

1.3.3. Partes fundamentales

Una vez recabados todos los datos requeridos en la investigación, el trabajo se ha estructurado en cinco partes fundamentales: La primera es la introducción al tema en la que se explicitan los objetivos, la justificación de la elección del tema y la metodología empleada. Posteriormente, se procede a la presentación del sector abordado, realizando seguidamente una breve introducción al mundo de la gestión de la calidad, con tal de poner al lector en situación del marco teórico de esta disciplina.

A continuación, se establece el cuerpo del trabajo el cual consiste en el desarrollo de la cadena de valor del sector así como de los procesos de gestión de la calidad que en ella se llevan a cabo. Por último, se exponen las conclusiones extraídas y las referencias bibliográficas.

2. El sector textil hogar en España

2.1. Descripción del sector

Cuando hablamos de los productos y servicios englobados en la denominación “sector textil hogar”, no solo nos referimos a aquellos tejidos destinados a la decoración del domicilio, sino a todos los productos textiles cuyo fin es el equipamiento de los espacios del hábitat, pudiendo diferenciarse dicho equipamiento en tres elementos básicos:

- Tejidos de confección: ropa de cama, fundas de mobiliario...
- Textil para tapicería y decoración
- Alfombras y moquetas

Este tipo de industria se caracteriza por ser una de las primeras actividades que se dieron en los procesos de industrialización de los siglos XVIII y XIX, comprendiendo en la actualidad un sector maduro pero con capacidad de avance e innovación.

Otra de sus particularidades es que es un sector íntimamente ligado a la moda en el que se produce una penetración constante año a año de nuevos competidores, siendo China el mayor país productor y exportador de textil hogar en el mundo.⁷

⁷ Ribera Esteve, Gala. “Plan de Reestructuración Empresarial de una empresa familiar mediante la creación de un holding” (Ph.D. diss., Universidad Politécnica de Valencia, 2012), p.17.

2.2. El sector en la actualidad

Según los últimos datos recogidos por el CITYC (Centro de Información Textil y de la Confección), en la actualidad son 1.573 empresas las que componen este sector, empleando alrededor de 13.700 personas. En cuanto a la cifra de negocios, podemos afirmar que ronda los 1.663 millones de euros, lo que, comparado con los datos del 2012, supone una caída del 3% de la cifra de negocios y del 5% en el número de empresas.

Todo esto es debido a la crisis económica que ha afectado duramente a España y al comercio global desde el año 2007 y que produce que la demanda de productos textiles para el hogar se vea afectada por la disminución del consumo final de los hogares a nivel general.

No obstante, este consumo de los hogares en el textil hogar ha tenido una variación anual menos negativa (-6%) debiendo también destacar que el comercio exterior ha vivido un incremento del 2%, las exportaciones del 8,7% y las importaciones han ascendido un 3,3%.⁸

2.3. Exportaciones:

Según los mismos datos del CITYC, las exportaciones durante el año 2013 vivieron un incremento del 8,6% alcanzando los 916 millones de euros, siendo este crecimiento del 22,6% desde 2009.

Dentro de esta industria, el sector que más auge está experimentando es el de los tejidos y la ropa de hogar, con un crecimiento del 35% y del 16% respectivamente, mientras que la exportación de alfombras a otros países ha descendido en un 12% en los últimos cinco años.

De este apartado de exportaciones podemos destacar que ha sido de alguna manera el que ha podido paliar el descenso de la demanda interior en nuestro país. De hecho, en el año 2013 se superó el récord de exportaciones establecido en 2007, alcanzando por tanto unas cifras históricas.

⁸ Centro de Información Textil y de la Confección, Informe anual de 2013 (Barcelona: CITYC, 2013) p.1.

El principal país receptor de productos textiles españoles dentro de este sector es Francia, el cual capta un 27% del total de las ventas exteriores. Tras él, siguen los principales países de la Unión Europea, suponiendo la comunidad europea un 75% de las exportaciones totales.

En cuanto al resto de países a nivel mundial, podemos destacar el peso de Estados Unidos, Arabia Saudí y Marruecos, cuya representatividad varía entre el 2 y el 3 por ciento.

Merece también una mención especial el gran crecimiento de los países americanos (11%) o la caída en ventas de Asia.⁹

Figura 1: Exportaciones en millones de €.

	2009	2010	2011	2012	2013
Tejidos Hogar / Decoración	352	410	450	447	478
Alfombras y moquetas	75	68	64	71	66
Ropa del Hogar	320	293	301	325	372
Total	747	771	815	843	916

Fuentes: INE, MEYSS, Dpto de Aduanas y estimaciones CITYC

⁹ IBID p.2

Figura 2: Clientes 2013

Principales clientes 2013	% s/t
Francia	27%
Portugal	16%
Italia	8%
Alemania	5%
Polonia	4%
Reino Unido	4%
Arabia Saudí	3%
EEUU	2%
Marruecos	2%
Bélgica	2%

Fuentes: INE, MEYSS, Dpto de Aduanas y estimaciones CITYC

2.4. Importaciones:

Las importaciones en el año 2013 han aumentado en un 3,3% llegando a la cifra de 1.097 millones de euros. Esto ha supuesto un crecimiento del 3,9% desde el año 2009.

Las compras al exterior de tejidos de hogar, por su parte, se ha incrementado en un 30% en los últimos cinco años, si bien las importaciones de alfombras y ropa de hogar descendieron en un 12,7 % y un 2,4% respectivamente.

Este limitado crecimiento de las importaciones se debe a la reducción del comercio español y al consiguiente ajuste de la industria, lo cual ha producido una ligera mejora en la balanza comercial, viéndose las importaciones del año 2013 por debajo de las del 2008.

Sin duda, el principal proveedor del textil hogar español durante el último año fue China, el cual supuso un 31% del total de las compras exteriores.

Pero no solo destaca éste, sino que las importaciones de Asia, en general, suponen un 50% del total importado, siendo Paquistán o India otros de los grandes países exportadores hacia nuestro país. En cuanto a Europa, las importaciones ascienden al 33%.¹⁰

Figura 3: Importaciones en millones de €:

	2010	2011	2012	2013	2014
Tejidos hogar / decoración	244	299	315	304	319
Alfombras y moquetas	137	136	130	118	120
Ropa hogar	675	623	660	640	659
Total	1056	1058	1105	1062	1097

Fuentes: INE, MEYSS, Dpto de Aduanas y estimaciones CITYC

Figura 4: Proveedores 2013

Principales proveedores	% s/t
China	31%
Portugal	11%
Marruecos	10%
Pakistán	8%
India	6%
Italia	5%
Turquía	4%
Francia	3%

¹⁰ Centro de Información Textil y de la Confección, Informe anual de 2013 (Barcelona: CITYC, 2013) pp.3

Alemania	3%
Bélgica	3%

Fuentes: INE, MEYSS, Dpto de Aduanas y estimaciones CITYC

Las moderadas mejoras en el ámbito económico del último tercio del año 2013, nos hace suponer unas condiciones mejoradas para los años venideros. Los indicadores macroeconómicos están mejorando ligeramente lo cual hace que se vaya recuperando la sensación de confianza, augurando una ligera reactivación del consumo el cual se ha mantenido descendente en los últimos años. No obstante, la situación de los mercados exteriores y su reactivación seguirán siendo claves para las empresas del sector textil hogar en España en los próximos años.¹¹

3. Gestión de la calidad

Previo análisis de la gestión de calidad en el sector textil hogar cabe realizar un breve repaso sobre el concepto teórico de Gestión de la Calidad Total, sus herramientas y sus procesos.

De esta forma, podremos situarnos en el marco de esta disciplina siendo así capaces de realizar posteriormente una crítica más objetiva sobre cómo se viene haciendo este tipo de gestión en el sector y sobre la efectividad de las herramientas que en él se utilizan.

3.1. Gestión de la Calidad Total (GCT/TQM)

El concepto de Gestión de Calidad Total (*Total Quality Management*) surge como una nueva revolución o filosofía de gestión en busca de una ventaja competitiva y de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

¹¹ Centro de Información Textil y de la Confección, Informe anual de 2013 (Barcelona: CITYC, 2013) pp.1

La gestión de calidad total (GCT o TQM en adelante), tal y como dijo Atkinson en 1990, no es otra cosa que “el compromiso de toda una organización para hacer bien las cosas” y afecta, por tanto, a cada una de las personas en una compañía debiendo ser aceptada por la totalidad de sus participantes para la materialización su efectividad.

No se considera pues, como una mera característica de los productos o servicios, si no que asciende a la estrategia global de la empresa, abarcando también a los recursos humanos, procesos y métodos, entre otros, poniéndose en ella en práctica aspectos como la mejora continua, círculos de calidad, trabajo en equipo o el automantenimiento. De este modo la calidad se convierte en uno de los principales factores estratégicos para la gestión de la compañía.¹²

La GCT proporciona también los medios para una efectiva participación de sus empleados, satisfacción de los clientes y lo que es más importante, competitividad a la compañía, siempre partiendo del compromiso de sus trabajadores hacia la consecución de mejoras continuas.

Por supuesto, “estos procesos no son la solución a todos los problemas que asolan a las compañías, sin embargo puede ofrecer los medios para controlar y redirigir los patrones de cambio, brindando así posibilidades que nunca serían alcanzadas en empresas sin una dedicación implícita hacia su calidad total”¹³.

3.2. Herramientas de la calidad

Siete son las herramientas más habituales en el análisis de la calidad y su mejora, las cuales se caracterizan por su fácil comprensión y aplicación ya que no son necesarios amplios conocimientos matemáticos ni estadísticos para su uso.

Una de las cualidades principales de estas herramientas es que su utilización conjunta y combinada, lejos de distorsionar los resultados, puede incrementar de forma notable los beneficios de su aplicación, siempre definiéndolas conforme al objetivo que se quiera perseguir.¹⁴

¹² Cuatrecasas, Lluís. “Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación” (Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000) P.53.

¹³ James, Paul. “Gestión de la Calidad Total: Un texto introductorio” (Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall, 1997) p. 33.

¹⁴ Cuatrecasas, Lluís. “Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación” (Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000) P.63

Algunas de las mejoras a las que contribuyen las mencionadas herramientas son:

- Identificación de problemas
- Búsqueda eficiente de soluciones ante los problemas identificados.
- Análisis de las causas que provocan la falta de calidad, facilitando su entendimiento y supervisión.
- Establecimiento de prioridades en cuanto a las actividades a realizar ante las causas de dichas faltas de calidad.
- Facilidad para el control de procesos y funciones, advirtiendo de posibles irregularidades.
- Ordenación de las necesidades o expectativas de los clientes tanto internos como externos.¹⁵

Según el autor utilizado como referencia, pueden observarse ciertas discrepancias, no obstante, en términos generales, puede concluirse que las denominadas “siete herramientas básicas de gestión de calidad” son las siguientes:

- Diagrama de Pareto

Los diagramas de Pareto o Paretos son básicamente gráficos que representan los problemas o defectos de calidad en un orden descendente de la frecuencia.¹⁶

Para completar un diagrama de este tipo se dibuja una recta, la cual representa la frecuencia acumulada, para indicar la magnitud relativa de los defectos contados.

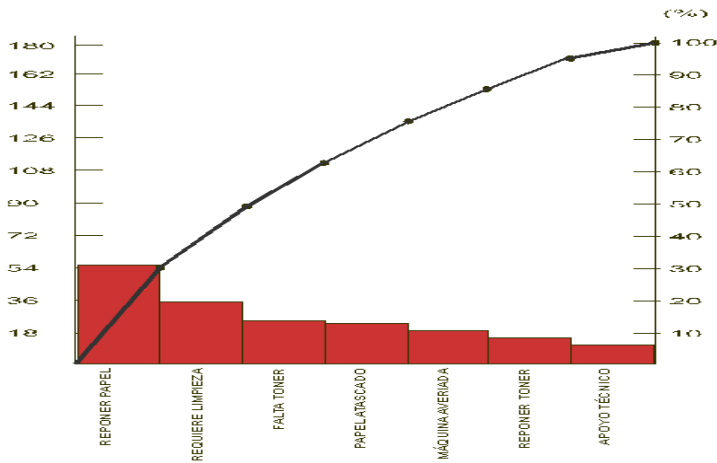
Básicamente, éste método se configura como una regla 80/20, donde el 80 por ciento de los defectos pueden ser explicados por el 20 por ciento de las causas identificadas. Esto quiere decir que una cantidad significativa de defectos pueden ser atribuidos a unas pocas categorías y es ahí donde debe focalizarse la atención con tal de mejorar la calidad del proceso.¹⁷

¹⁵ IBID p.64

¹⁶ Diapositivas Dirección de Operaciones: “Gestión de calidad”, Universidad Pontificia Comillas (Madrid, España, Septiembre de 2013)

¹⁷ James, Paul. “Gestión de la Calidad Total: Un texto introductorio” (Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall, 1997) p.200.

Figura 5: Diagrama de Pareto



Fuente: Aiteco Consultores

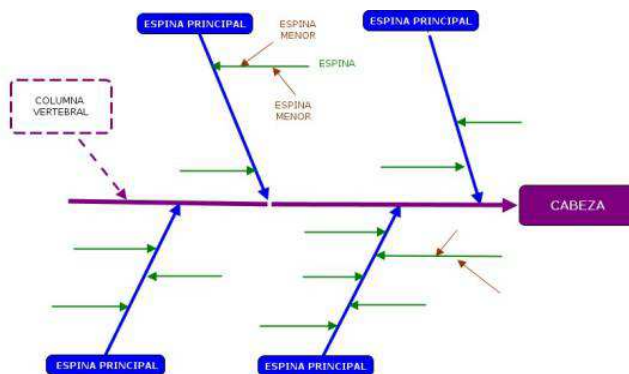
- Diagrama causa-efecto o espina de pescado:

Esta herramienta, como su propio nombre indica, nos ayuda a categorizar las causas que conducen a un determinado efecto o problema.

El procedimiento general para su elaboración es:

- 1) Encontrar el error a corregir.
- 2) Dibujar las espinas que representen los principales motivos del problema.
- 3) Preguntarse qué puede haber causado problemas en dichas áreas y repetirlo en las distintas sub-áreas.¹⁸

Figura 6: Diagrama causa-efecto



Fuente: Eduteka

¹⁸ Diapositivas Dirección de Operaciones: “Gestión de calidad”, Universidad Pontificia Comillas (Madrid, España, Septiembre de 2013)

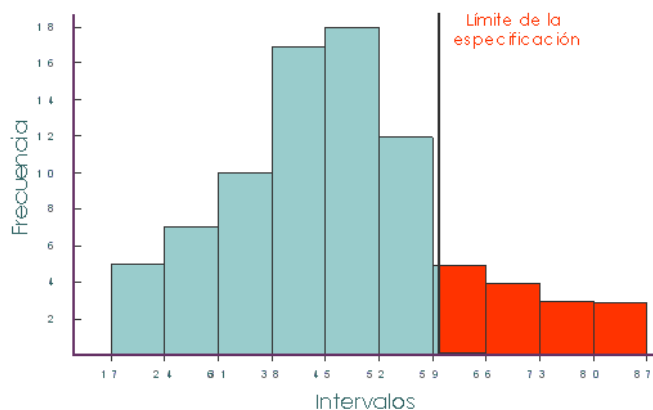
- Histograma:

Un histograma es una distribución que muestra la frecuencia de ocurrencia de una determinada variable, mostrando de forma gráfica la variabilidad que puede presentar una característica de calidad.

Para ello, nos basamos normalmente en un diagrama de barras en el que en el eje horizontal se representará el posible rango de valores que abarque la variable, dividido en un número determinado de intervalos. En el eje vertical, por el contrario, se representa la frecuencia o cantidad de datos que existan en cada intervalo.

La utilidad de esta herramienta reside en la efectividad del control de los cambios introducidos en el modelo analizado, examinando así mismo la evolución temporal.¹⁹

Figura 7: Histograma



Fuente: Aiteco Consultores

- Gráficos de control

Los gráficos de control son herramientas estadísticas empleadas para la evaluación de la estabilidad de un proceso, permitiendo distinguir entre los distintos tipos de causas de variación, los cuales pueden agruparse en:

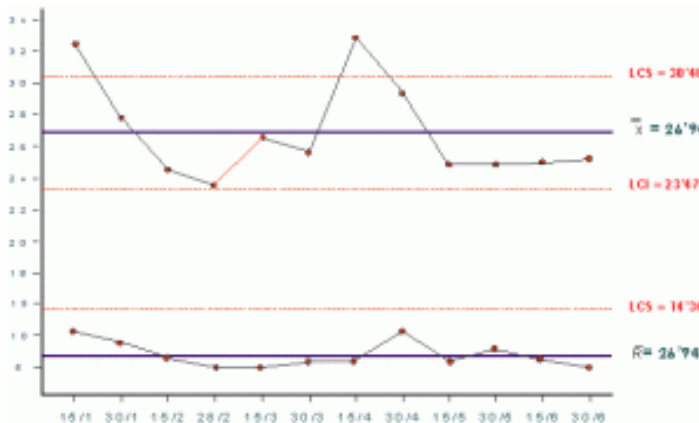
· Causas aleatorias de variación: Son causas desconocidas y con poca significación producidas por el azar que están presentes a lo largo de todo el proceso.

¹⁹ Cuatrecasas, Lluís. "Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación" (Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000) p.68.

· Causas específicas: Normalmente no deben estar presentes en el proceso provocando variaciones significativas.

Las causas aleatorias son de difícil identificación y eliminación. Las específicas, por su parte, sí pueden ser descubiertas y eliminadas para alcanzar el objetivo de estabilización del proceso.²⁰

Figura 8: Gráfico de control



Fuente: Aiteco Consultores

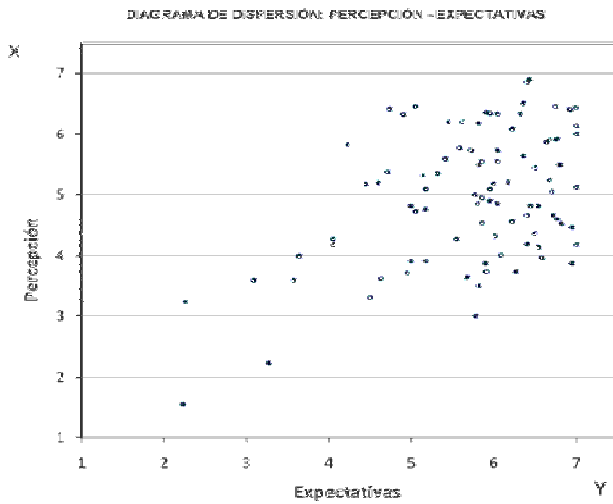
- Diagramas de dispersión:

Estos diagramas son representaciones gráficas basadas en la aplicación del análisis de regresión y la representación gráfica de los resultados en los que se compara la relación entre dos conjuntos de variables.

Es la tendencia estadística que proporciona el análisis de la regresión la que aporta la base de interpretación del diagrama.

²⁰ Web corporativa de Aiteco Consultores, "Herramientas de gestión de la calidad", (<http://www.aiteco.com/herramientas-de-la-calidad/>) acceso en mayo de 2015

Figura 9: Diagrama de dispersión



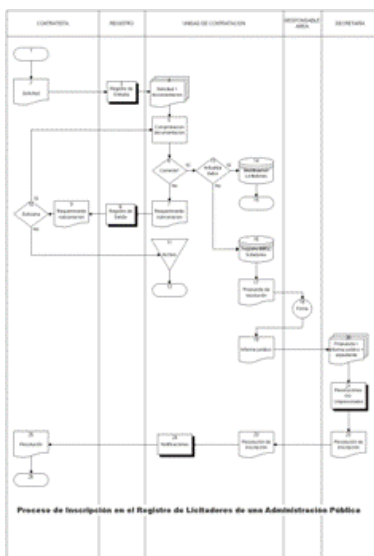
Fuente: Aiteco Consultores

- Diagrama de flujo:

El diagrama de flujo es una herramienta relativamente sencilla la cual representa el flujo del proceso que está siendo evaluado, quedando fácilmente identificadas las entradas, el proceso, y las salidas, facilitando de esta forma la comprensión objetiva de la actividad para aquellos que la estén realizando o vayan a hacerlo.

También puede ser un instrumento para el desarrollo efectivo de nuevos procesos que nos permite plasmar varias ideas con la finalidad de escoger luego la más adecuada.

Figura 10: Diagrama de flujo



Fuente: Aiteco Consultores

- Hojas de recogida de datos:

Son también conocidas como hojas de registro o verificación y su función principal, como su nombre permite intuir, es la recopilación estructurada de la información relevante que generan los procesos y sus actividades.

Existen numerosos formatos para la recogida de dichos datos pudiendo estos ser numéricos, gráficos, simbólicos... Aunque generalmente, la fórmula más empleada es la de una plantilla de recogida de información según las necesidades de la actividad.

Tras la recopilación de la información, se procede al análisis e interpretación de los datos siempre con la finalidad de controlar eficientemente las actividades con tal de alcanzar una mayor calidad que favorezca al perfeccionamiento de procesos y que nos haga destacar entre nuestros competidores.

3.3. Benchmarking

No cabe duda de que uno de los objetivos básicos de las estrategias de las empresas así como de la gestión de la calidad es la obtención de ventaja competitiva. Es por ello que podría darse la recomendación general de la incorporación de la gestión de la calidad como estrategia base en el gobierno de cualquier compañía, trayendo esto consigo una mayor rapidez, eficiencia y ahorro en su actividad.²¹

Situándonos pues dentro de una estrategia empresarial basada en la gestión de la calidad total, y con la finalidad de alcanzar la mayor ventaja competitiva posible, se sitúa una de las herramientas más empleadas en este ámbito: el benchmarking.

Este concepto consiste en fijar como estándar una o varias empresas líderes sobre las cuales realizar una comparativa que sirva de motivación y aprendizaje para la propia compañía.²²

Este proceso considera especialmente tres aspectos:

- Métodos de actuación o prácticas: Consiste en la selección de las mejores prácticas de las empresas de referencia y su consiguiente puesta en marcha.
- Objetivos: Obtener ventajas competitivas y alcanzar el éxito empresarial.

²¹ Cuatrecasas, Lluís. "Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación" (Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000) p.83.

²² IBID p.83

- Medición: Establecimiento de diferencias con respecto a los líderes y análisis del donde, cuanto y como se producen dichas discrepancias.

Esta herramienta es aplicable en cualquier ámbito dentro de la empresa desde productos, servicios, métodos, procesos... hasta incluso formas de gestión.

3.3.1. Tipos de benchmarking

El benchmarking puede clasificarse de distintas formas según el objetivo a alcanzar:

- Benchmarking interno: Su principal objetivo es el reconocimiento de los puntos fuertes de la propia compañía con la finalidad de poder después expandirlos al resto de la misma, así como también reconocer las propias debilidades para tratar de reforzarlas.
- Benchmarking competitivo: Es el más común y consiste en el análisis de los competidores con tal de reforzar los puntos débiles de la propia empresa con la experiencia que nos brindan empresas líderes en el sector. Su principal inconveniente es la posible ausencia de información con respecto a las empresas que se usan como punto de referencia.
- Benchmarking funcional: En este caso lo que se busca es el perfeccionamiento de una función en concreto, no siendo necesario el análisis de una compañía en general si no en determinados métodos y procesos. No es por tanto necesario que las compañías de referencia sean competencia directa si no que tengan experiencia y éxito en las funciones a mejorar.
- Benchmarking genérico: En este caso se busca el aprendizaje no solo de funciones concretas si no de forma global investigando todo tipo de prácticas incluidas aquellas que no son utilizadas por nuestra empresa y que sería interesante aplicar.²³

²³ IBID p. 86.

3.3.2. Etapas del *benchmarking*

Cuatro son las etapas básicas en el proceso:

- 1) Planificación: Consiste en la definición del objetivo a estudiar y la selección de las empresas (competencia o no) que estén consideradas líderes en el los procesos o funciones objeto de mejora o implantación. Tras esto se llevará a cabo la recogida de datos.
- 2) Análisis: Evaluación de las diferencias existentes entre la compañía de origen y la referencia seleccionada.
- 3) Integración: Análisis de la información con tal de establecer planes eficaces de acción que serán difundidos al resto de la compañía con la finalidad de contar con su complicidad.
- 4) Acción: Consiste en la puesta en escena de los planes y estrategias mencionados en la fase previa. Será necesario también el control de las acciones que se han implementado supervisando la evolución de las mismas y llevando a cabo las correcciones necesarias en caso de ser necesario.²⁴

Como reflexión final, sobre el proceso de benchmarking podemos decir que es una herramienta que nunca finaliza ya que siempre habrá algo sobre lo que mejorar en calidad y por tanto debe ser considerado como una acción continua en todos los ámbitos de la compañía.

3.4. Mejora continua o *kaizen*

La mejora continua es un concepto que se dio a conocer tras la publicación del libro “The key to Japan’s competitive success” de Masaaki Imai siendo una de las bases sobre las que debe asentarse la gestión de la calidad.

A diferencia de los avances bruscos en los que se producen grandes mejoras en cortos intervalos de tiempo gracias a la implantación de nuevas tecnologías o descubrimientos en I+D, la mejora continua supone un avance ligero pero constante hacia el perfeccionamiento de procesos, departamentos o puestos de trabajo, entre otros.²⁵

²⁴ IBID p. 87.

²⁵ Cuatrecasas, Lluís. “Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación” (Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000) p. 60.

Esta mejora continua puede ser implementada mediante varios procesos siendo el más común y estudiado el ciclo PDCA, el cual tiene como finalidad la resolución efectiva de problemas constituyéndose en cuatro actividades básicas: “*Plan*”, “*Do*”, “*Check*” y “*Act*”.

- *Plan* (planificar): En esta primera fase de planificación se establecen las metas a alcanzar así como los medios más acertados que deberían implementarse para lograrlas. Para ello, es imprescindible ser consciente de la situación actual de la empresa con tal de fijar objetivos lógicos y poder anticipar los posibles efectos de su aplicación.
- *Do* (realizar):_Consiste en la materialización de las ideas recopiladas en la fase previa, siendo necesaria la preparación del personal hacia el desarrollo de las actividades a llevar a cabo.
- *Check* (comprobar): En esta parte del proceso se corroboran y analizan los resultados alcanzados tras la aplicación de las mejoras planificadas.
- *Act* (actuar): Esta última fase está reservada a la documentación de las actuaciones realizadas con tal de llevar a cabo una normalización del proceso describiendo lo aprendido.²⁶

El ciclo PDCA tiene por tanto como objetivo, mediante la aplicación de las herramientas adecuadas, la prevención y solución de problemas, actuando de manera ininterrumpida en manera de espiral de forma que no finaliza nunca: mejora continua.

3.5. Sistemas de calidad

El concepto de sistema de calidad, hace referencia a la organización de la actividad que afecta a un conjunto de procesos encuadrados en un sistema productivo, con tal de asegurar así la conformidad de los productos y servicios obtenidos con los requisitos de calidad correspondientes.²⁷

²⁶ Web: “Guía de la calidad”: Mejora continua y ciclo PDCA. (<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>) acceso en mayo de 2015

²⁷ Cuatrecasas, Lluís. “Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación” (Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000) p. 293.

De las normas ISO (International Standard Organización), y más en concreto de la norma ISO 8402/UNE 66-001-88, podemos extraer la definición de un sistema de calidad como el “Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad”.

Estos sistemas pueden entenderse, por tanto, como una nueva forma de gestionar la empresa donde la consecución de la calidad y la excelencia se abren paso frente a la productividad como único objetivo.

Un sistema de calidad, sin embargo, no es una fórmula única, sino que debe plantearse conforme a las necesidades de la organización, debiendo estar apoyado desde la alta dirección de la empresa hasta los últimos miembros de la cadena.²⁸

No obstante, es cierto que existen modelos tipo, que son publicados por sociedades y organismos especializados, y que describen los requisitos básicos a cumplir por los sistemas de calidad según las actividades que se desarrollen en la empresa como por ejemplo las normas ISO 9000.

El primer paso a seguir para una compañía que pretende incorporar la calidad en la estrategia empresarial es la confección de un plan de desarrollo e implantación del sistema, el cual estará compuesto por tres elementos básicos:²⁹

- Documentación en forma de manuales de calidad
- Medios materiales y técnicos
- Medios humanos

El nivel de profundidad y alcance del proyecto puede ser variable pero la opción más positiva pasaría por realizar un estudio completo que abarque toda la organización: procesos, medios, personas... para lograr una adecuada implantación global de la mejora continua de la calidad.

Una vez conseguida la implantación del sistema podría tratar de alcanzarse la certificación según las normas estandarizadas y generalmente aceptadas, no siendo este el objetivo prioritario sino más bien una consecuencia de objetivos mayores.

²⁸ IBID p.295.

²⁹ IBID p.296.

3.5.1. Etapas del desarrollo de un sistema de calidad

En términos generales, para el adecuado desarrollo de estos sistemas, deberían seguirse las siguientes etapas:

- Planificación: Esta etapa especifica los objetivos y métodos tras un análisis previo de la situación actual tanto interna como externa.
- Realización: Se trata de implantar los aspectos y acciones definidas en el plan previamente elaborado incluyendo también la formación humana.
- Verificación: evaluación de las acciones llevadas a cabo con tal de valorar su eficacia y supervisar el cumplimiento de los objetivos.
- Actuación: Adecuación del modelo tras la evaluación llevada a cabo en la fase anterior.³⁰

3.5.2. Certificación de los sistemas de calidad

La certificación se puede definir como “la acción realizada por una entidad independiente, manifestando a través de un documento certificado, que se dispone de la confianza adecuada de que un sistema de calidad, producto, servicio o personal, debidamente identificado, resulta conforme con alguna norma específica”³¹. En resumen, la certificación consiste en la emisión de documentos que atestigüen que un producto o servicio se ajusta a unas normas técnicas determinadas.

Esta certificación es el último a paso a realizar tras el desarrollo e instauración del sistema de calidad. En este ámbito y a modo de ejemplo, la norma ISO 9001 puede ser de gran utilidad para la creación de este tipo de sistemas ya que en ella se establecen una serie de objetivos básicos de calidad.

Una vez instaurado, se solicitaría de manera voluntaria la acreditación del sistema por empresas que dispongan de dicha autoridad (por ejemplo AENOR en España). La finalidad de dicha acreditación no es otra que la de dotar al sistema de fiabilidad al estar siendo abalado por una empresa de renombre y contrastada experiencia.³²

³⁰ Froman, Bernard. “El Manual de la Calidad: Referencia Básica en un Sistema de Gestión de la Calidad” (Barcelona, España: AENOR, 2003). P.105

³¹ Cuatrecasas, Lluís. “Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación” (Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000) p. 294.

³² IBID p. 315.

4. Cadena de valor en empresas de distribución textil hogar.

Una vez vista la importancia de la calidad a nivel teórico, es el momento de analizar la relevancia de la misma en el sector abordado, basándonos para la simplicidad de dicho análisis, en una herramienta esquemática denominada cadena de valor.

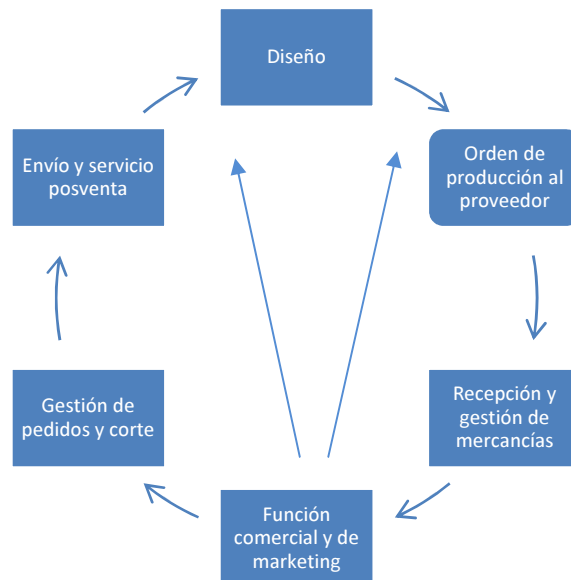
Elaborar la cadena de valor de una empresa consiste en desagregar las actividades básicas que la conforman con tal de conocer el incremento de valor que cada una de ellas suponen en el producto final, siempre con el objetivo de identificar sus ventajas competitivas.³³

Esta cadena de valor, a su vez, está relacionada con las cadenas de sus proveedores y clientes directos como podremos observar en las siguientes figuras.

Cabe destacar en este apartado que, debido a la extensión del sector y con tal de realizar un estudio más específico y válido, se ha procedido al análisis de un conjunto de empresas que comparten una característica común: la externalización del proceso de producción.

Por ello, podemos resumir el flujo de actividad de este tipo de empresas en la siguiente figura:

Figura 11: Flujo de actividades de las empresas del sector seleccionadas

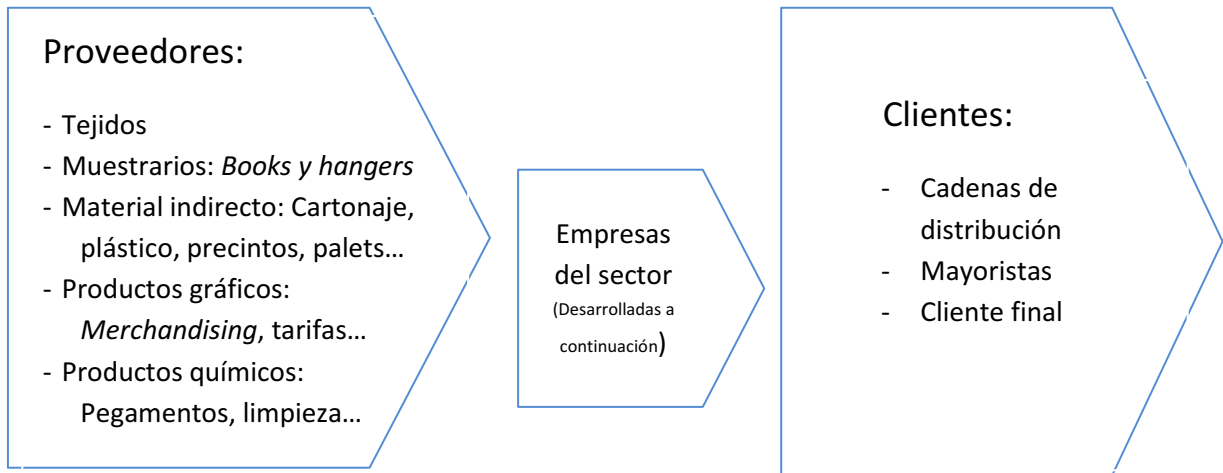


Fuente: Elaboración propia.

³³ Guerras, Luís Ángel y Navas, José Emilio. "Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones" (Madrid, España: Thomson Reuters) Capítulo 6

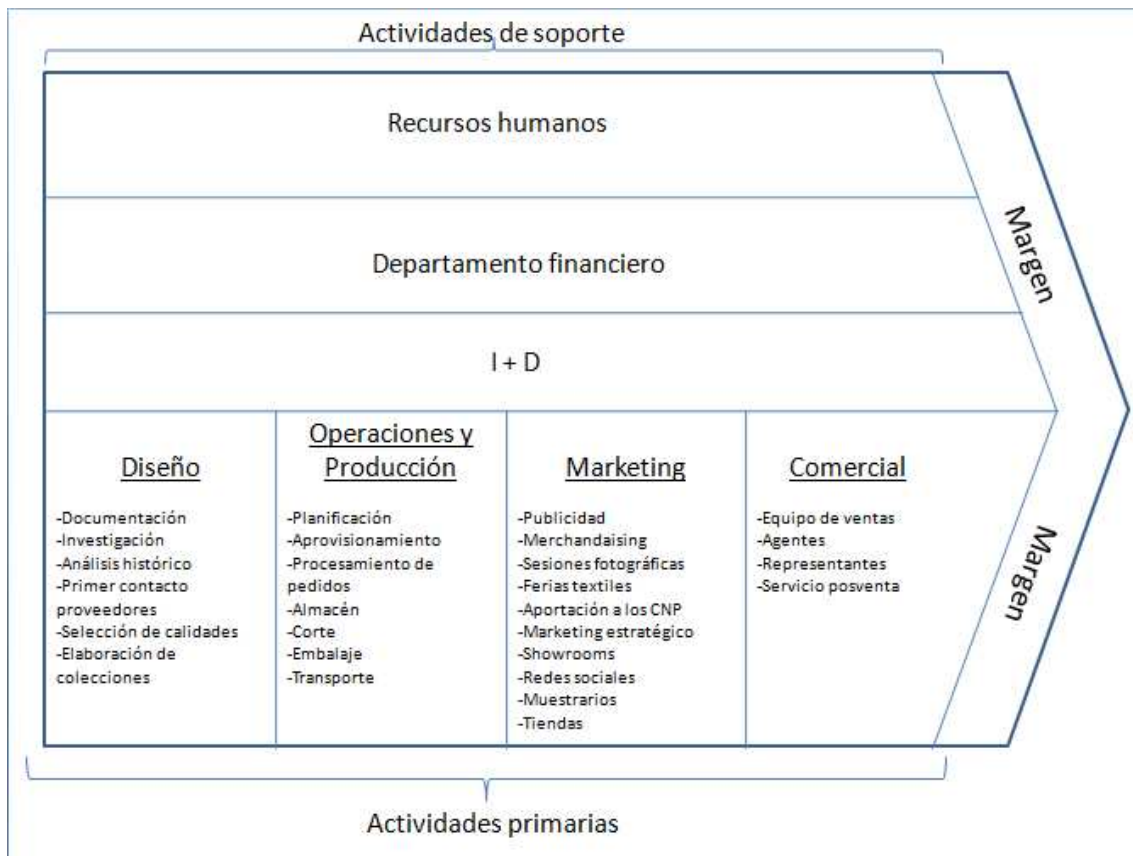
En 1987, Porter elaboró un esquema básico para la representación gráfica de las cadenas de valor. Basándonos en dicho esquema y ajustándolo a las necesidades y procesos del sector analizado, obtenemos las siguientes figuras:

Figura 12: Cadena de valor: proveedores y clientes



Fuente: Elaboración propia

Figura 13: Cadena de valor de las empresas del sector



Fuente: Elaboración propia

5. Gestión de la calidad en el sector textil hogar en España

En este apartado se procederá al análisis de las actividades que constituyen la gestión de la calidad a lo largo de los procesos que llevan a cabo este tipo de empresas.

Debemos recordar en este punto que la calidad es uno de las principales fuentes de ventaja competitiva para las empresas del sector en nuestro país, las cuales se miden con grandes rivales a nivel mundial que gozan con mayores ventajas de costes.

Es por ello, que el estudio de la gestión de la calidad supondrá un análisis de las actividades que permiten a nuestras empresas obtener un hueco en el mercado, diferenciándose por la elaboración de un producto reconocido, duradero y de calidad.

Antes de proceder al desarrollo del apartado, recordaremos también que las fuentes empleadas de ahora en adelante, salvo referencias puntuales, proceden del estudio de campo desarrollado más ampliamente en el apartado de metodología y que más tarde se explicitará en la bibliografía.

5.1. La aportación del departamento de diseño

Toda empresa del sector textil hogar comienza creando valor en el departamento de diseño, siendo en este mismo donde comienza la actividad de gestión de la calidad. La función primordial que persigue es la de dar a luz las colecciones que la empresa ofrecerá a sus respectivos clientes. Pero antes de llegar a este punto hay detrás una gran labor.

El primer proceso del departamento en busca de la calidad no se centra en la calidad del producto si no en la de sus diseños, tratando de dar a luz nuevas colecciones que estén a la altura de las tendencias mundiales y que aseguren al cliente que la compra de las mismas supondrá vestir su hogar acorde a las modas más actuales.

Este proceso comienza, por tanto, con la documentación e inspiración de los diseñadores lo cual se logra mediante una gran exploración de tendencias dentro de todos los ámbitos del mundo de la moda. Para lograrlo, el equipo hace una profunda investigación en diversas ferias textiles, revistas o exposiciones, entre otros (tanto del sector textil hogar como del sector moda en general), con tal de poder formar una idea sobre hacia dónde van los gustos de cada temporada.

Además, junto con el departamento de marketing y ventas, se realiza también un exhaustivo análisis de las colecciones y referencias en cartera con tal de recabar información sobre cuáles han sido las más exitosas y por qué, dentro de cada mercado o según los distintos tipos de producto.

Tras esta fase de documentación, el departamento recibe, tanto en su sede como en las diversas ferias textiles en las que se expone a lo largo del año, a representantes de diversos estudios de diseño, los cuales presentan sus bocetos. De entre todos ellos, son seleccionados los que los diseñadores del departamento consideran convenientes y de mayor calidad para la elaboración de sus colecciones, siempre en función de su formación, investigación y experiencia.

Una vez hecho un trabajo de puesta en común sobre los dibujos, colores, calidades y cantidades de referencias (distintos dibujos y tonalidades) que se requerirán dentro de cada colección, se produce el primer contacto con los proveedores.

Los proveedores que hemos acotado dentro de la industria son los fabricantes textiles, los cuales son seleccionados según la experiencia histórica de anteriores proyectos y referencias externas y a los que se les exigirá unos estándares de calidad en sus productos. El siguiente punto, por tanto, es la puesta en contacto con los mismos, visitándoles tradicionalmente en sus respectivas fábricas para trabajar conjuntamente en la consecución de las exigencias del equipo de diseño en cuanto a colores, tejidos, texturas y calidades se refiere.

El procedimiento básico es, pues, el de trabajar conjuntamente en la consecución de estas demandas, aprovechando también la ocasión para que los proveedores muestren en sus fábricas los tejidos y diseños que ellos mismos producen de antemano y que a veces pueden encajar en la colecciones de las empresas distribuidoras.

En toda esta labor hay que tener en cuenta los presupuestos de las distintas colecciones, los cuales son calculados por un ingeniero textil, estableciendo los rangos de precios en los que se puede mover la empresa según el posicionamiento deseado a nivel estratégico.

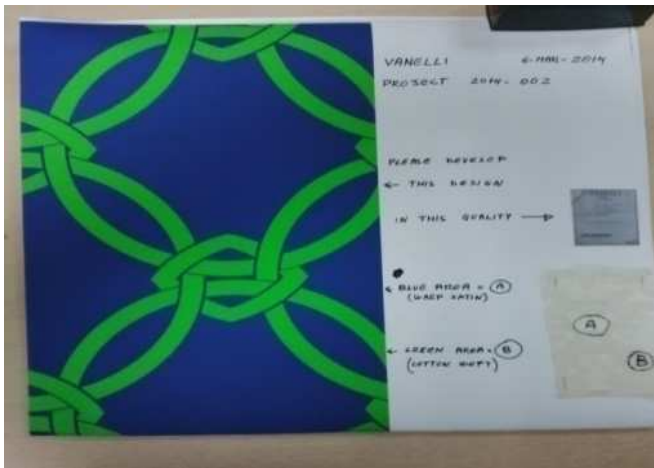
Sin embargo, si las empresas del sector quieren ser competitivas a nivel mundial e identificar sus productos con material de calidad, no puede seleccionarse un proveedor atendiendo tan solo a la consecución de las demandas físicas del producto, sino que ha de certificar que éste cumple unos determinados requisitos de calidad.

Dependiendo del posicionamiento de cada empresa dentro del sector, ésta requerirá unos u otros estándares, siendo los siguientes los más comúnmente demandados por el sector sobre las primeras muestras de producto desarrollado por los proveedores:

- *Abrasion resistance*: UNE-EN ISO 12947-2:1999/AC: 2006
Determinación de la resistencia a la abrasión de los tejidos por el método Martindale. Parte 2: Determinación de la rotura de la probeta. (ISO 12947-2:1998/Cor.1:2002)
- *Seam Slippage Resistance*: UNE-EN ISO 13936-1 2004
Determinación de la resistencia al deslizamiento de los hilos de la costura en los tejidos de calada. Parte 1: Método de la abertura de la costura fija (ISO 13936)
- *Resistance to Pilling*: UNE-EN ISO 12945-2:2001
Este test determina la Resistencia al fuzzing y al pilling.
- *Breaking strength and elongation*: UNE-EN ISO 13934-1: 1999 + ERRATUM:2000
Determinación de la fuerza de rotura y de su alargamiento.
- *Cigarette Test*: BS 5852 Source 0
Aplicación de distintas fuentes de ignición para construir un test que examina el comportamiento de quemado de los distintos materiales.
- *Determination of dimensional change in domestic washing and drying*: UNE-EN ISO 5077:2008 + ERRATUM:2008
Determinación de las variaciones dimensionales en el lavado y secado. (ISO 5077:2007).
- *Color Fastness to artificial light*: UNE-EN ISO 105-B02:2001 Method 2
Se analiza la solidez del color en relación a la luz artificial recibida
- *Color fastness to rubbing*: UNE-EN ISO 105-X12:2003
Se analiza la solidez del color en relación al frotamiento recibido
- *Color fastness to dry cleaning*: UNE-EN ISO 105-D01:1996
Se analiza la solidez del color en relación al lavado en seco que se le aplique.

Tras este trabajo, el proveedor se pone manos a la obra en la fabricación de muestras de los productos acordados con el departamento de diseño, enviándoselas posteriormente a la empresa en un plazo determinado (dependiendo del tipo de proveedor y del tipo de tejido) para que ésta haga sus exámenes de calidad internos así como la medición de colores y texturas.

Figura 14: Especificaciones al proveedor



Fuente: Director de operaciones de Alhambra Internacional

No obstante, se le suele reclamar al proveedor la cumplimentación previa de una ficha técnica en la que tendrán que especificar todos los aspectos técnicos y de calidad de los cuales dispongan información.

Si la empresa textil da el visto bueno, se procede a la elaboración de un contrato entre compañía y proveedor en el que se comprometen a producir o demandar unas determinadas cantidades de producto durante un plazo establecido, el cual es calculado por el departamento de marketing y operaciones. Este contrato es clave para asegurar la calidad del servicio y no incurrir en futuras roturas de stock.

También se establecen otros contratos relacionados con la propiedad intelectual con tal de asegurar que los proveedores no producen los diseños que se les hacen llegar para otras marcas de la competencia, asegurando así la calidad en términos de exclusividad.

Pero en este proceso de creación de nuevas colecciones, no solo interviene el departamento de diseño sino que como veremos a continuación existe detrás un trabajo mucho más amplio.

5.2. Los Comités de Nuevos Productos.

En este sector, a la hora de desarrollar nuevas colecciones, no puede recaer toda la capacidad de decisión sobre los diseñadores y sus apetencias, si no que el equipo directivo también ha de realizar un profundo estudio sobre los datos históricos de ventas, muestrarios, proveedores y tiempos, con tal de analizar los puntos fuertes y débiles de los mismos y mejorar en calidad, servicio y ventas con respecto a los nuevos lanzamientos.

Existen diversas formas de llevar a cabo estos análisis pero, en la industria, hay un proceso extendido en el que, pese a que cada empresa lo nombre de una forma diferente, se realizan labores similares. En este trabajo de investigación lo llamaremos “Comités de nuevos productos” (CNP de ahora en adelante), en los cuales los directivos y jefes de departamento se reúnen para la elaboración conjunta de un documento analítico en el que cada uno aporta el feedback de su departamento hacia la búsqueda de la calidad y excelencia en los nuevos lanzamientos.

5.2.1. Análisis de ventas

En esta primera fase del análisis, el departamento comercial, junto con el de diseño, realiza un estudio de los datos históricos de ventas con el objetivo de optimizar para el próximo lanzamiento el número de referencias y colecciones líderes en ventas, sin olvidar, por supuesto, la parte creativa y de tendencia tan importante en el sector y que hace que las empresas que lo componen se diferencien de las de la competencia.

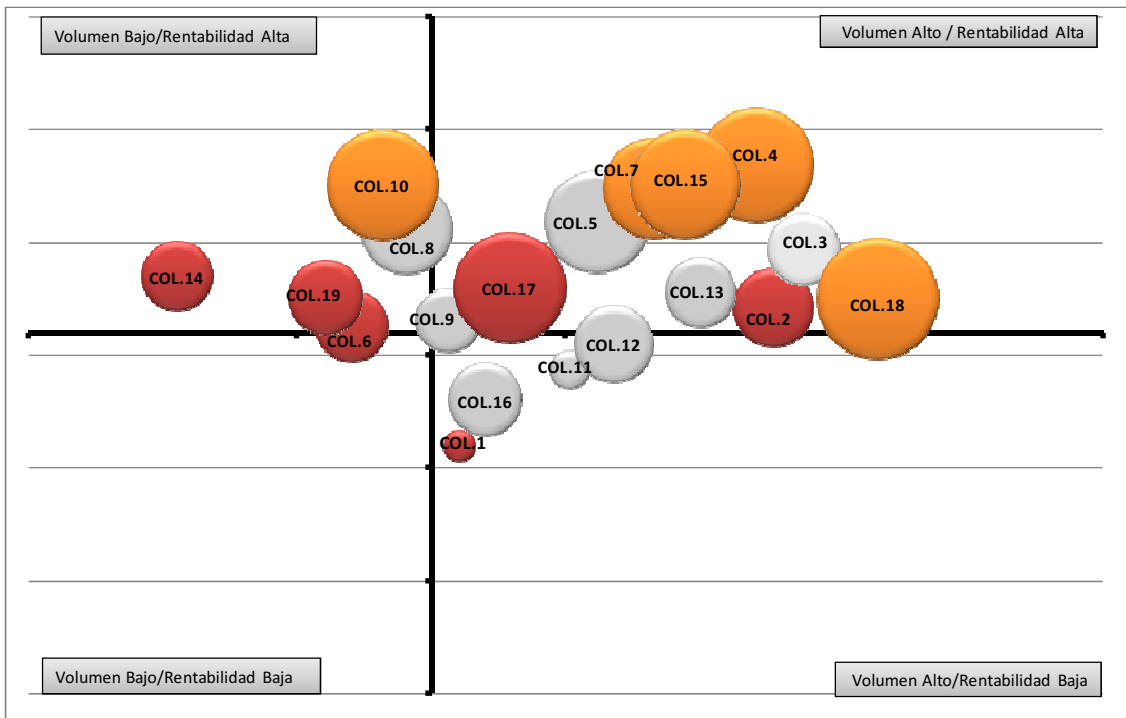
Un ejemplo mediante el cual puede llevarse a cabo este proceso introduciendo algunas de las herramientas teóricas de gestión de la calidad que se expusieron anteriormente en este trabajo y que actualmente es realizado por las empresas, es el siguiente.

Ya que es fundamental tener una visión por colección para identificar qué funciona mejor dentro de la cartera de producto actual, puede realizarse una Matriz Volumen/Rentabilidad por colección, por tipo de dibujo, por tipo de tejido, por composición y por color. De esta forma:

- Se analiza la facturación frente a margen por cada una de las variables mencionadas.
- Se consideran las ventas en el mercado de referencia u objetivo para la empresa.

(El tamaño de la burbuja podría representar el porcentaje de metros vendidos y los ejes cortarían la gráfica por la media de margen y la facturación óptima para la empresa.)

Figura 15: Matriz volumen-rentabilidad



Fuente: Directora de marketing de Lizzo (abril 2015)

Con este tipo de gráfico podemos ver qué colecciones, tipo de tejidos o colores cuentan con mayor facturación y margen, siendo estos los productos que se deberían potenciar en futuros lanzamientos dado su éxito anterior:

- Facturación Alta y Rentabilidad Alta – cuadrante oro: hay que potenciar en nuevas colecciones.
- Volumen Bajo y Rentabilidad Alta – cuadrante bronce: productos con un margen óptimo pero con volumen bajo.
- Volumen Alto y Rentabilidad Baja - cuadrante plata: productos *commodities* los cuales tienen márgenes ajustados pero volúmenes de ventas altas.
- Volumen Bajo y Rentabilidad Baja –cuadrante plomo: colecciones, tejidos, referencias, colores que no nos funcionan y que deberíamos no plantear de cara al siguiente lanzamiento.

El objetivo final es:

- Analizar la cartera de productos de la empresa a nivel de referencia, ver en qué cuadrante se encuentra.

Figura 16: Análisis de cuadrantes

Referencia	Colección	Tejido	Dibujo	Color	Composición	Venta Euros	Margen Euros	Venta Metros	Cuadrante
Referencia 1									
Referencia 2									
Referencia 3									
Referencia 4									

Fuente: Directora de marketing de Lizzo

- Optimizar, como hemos dicho previamente, para el próximo lanzamiento, el número de referencias y colecciones que se encuentran en el cuadrante ORO. Por supuesto sin olvidar la parte creativa y de tendencias que marcarán la diferencia con respecto a otras empresas del sector.

5.2.2. Análisis de muestrarios

Como aclaración, es necesario explicar que en este sector, el cual vende especialmente a otras empresas de distribución, la forma de hacer llegar el producto a los ojos del consumidor final es mediante:

- *Books*: Muestrarios en forma de libro de tejidos en los que se exponen las distintas referencias dentro de cada colección.
- *Hangers*: Son perchas en las que se aprecian de manera escalonada una serie de referencias combinadas dentro de una misma colección acompañadas de un dibujo principal.

La distribución de estos muestrarios constituye una parte fundamental del negocio, ya que es la forma mediante la cual el cliente final podrá ponerse en contacto de manera física con el producto y formar su decisión de compra.

Es imprescindible, por tanto, el perfeccionamiento de los mismos en términos de calidad, novedades en el diseño y técnicas de producción con tal de poseer muestrarios sugerentes y atractivos que causen deseo de compra por parte de los consumidores.

En este punto del Comité de Nuevos Productos, se analizan demanda y costes de los mismos así como el feedback de los clientes en relación a aspectos de tamaño, portabilidad, facilidades de exposición y resistencia de los materiales, con tal de tener información suficiente de cara a la mejora en el lanzamiento de los muestrarios de las nuevas colecciones.

5.2.3. Análisis de proveedores

La actividad de análisis de los proveedores dentro de los CNPs desempeña una pieza clave en la gestión de la calidad del producto y servicio de la empresa así como en la toma de decisiones de cara a futuros lanzamientos.

En esta fase se estudia proveedor a proveedor en cuanto a volúmenes de compra, porcentaje de calidad de su producto, precios medios, mínimos de compra, plazos, etc. Siendo la finalidad la de extraer conclusiones de cara a la toma de medidas futuras relacionadas con dichos suppliers.

Si, por ejemplo, el porcentaje de calidad de un proveedor, al cual se le demanda un gran número de referencias, es bajo se tomarán las decisiones pertinentes en la búsqueda de nuevas empresas de producción, cabiendo también la puesta en contacto con las mismas para analizar las causas de dichos problemas y tratar de solucionarlos.

Lo mismo sucedería con los mínimos de compra o los plazos de aprovisionamiento, este análisis nos brinda la posibilidad de estudiar a los proveedores más significativos y ajustar así tanto estas como el resto de sus variables de cara a las nuevas acciones de la compañía.

En cualquier caso, pese a que esta herramienta nos permita poner el punto de mira en los proveedores más críticos, no cabe duda que las empresas de diseño y distribución textil siempre han de buscar los plazos de aprovisionamientos más cortos, los mínimos de compra menos voluminosos y los ratios de calidad más elevados con tal de presar un servicio rápido, flexible y de calidad entre la totalidad de sus clientes.

5.2.4. El feedback comercial

Sin duda, no hay opinión más valiosa ni más importante que la del cliente y consumidor final. Es por ello vital, que los comerciales hagan un *research* en sus respectivos países o áreas nacionales en relación a las características del producto más valoradas y que lo hagan llegar a los directivos en proyectos como, los CNPs que estamos describiendo.

Una manera ordenada y actualmente empleada para hacerlo podría ser la elaboración de una tabla en la que apareciesen según los países o zonas nacionales, las distintas características de cada mercado, las colecciones más exitosas, los puntos fuertes y débiles de las colecciones, las observaciones de calidad, el tipo de muestrario preferido y la valoración de los mismos, etc.

De esta forma la empresa puede recabar información muy valiosa con respecto al producto y servicio prestado y lo que es más importante, tendrá las observaciones separadas en distintas áreas lo cual puede permitir la aplicación de medidas customizadas por mercados, logrando así una mayor efectividad.

5.2.5. El tiempo

En esta industria, si se quiere lograr un servicio ágil y de calidad es imprescindible que se respete un tiempo estricto “no escrito”, pero que es común para todas las empresas del sector.

Decimos que estos tiempos son importantes ya que históricamente existen unas fechas establecidas en el año en las que las compañías lanzan las colecciones y que coinciden con las ferias textiles más importantes del mundo y de España, en el que las empresas hacen la puesta en escena de los productos a sus respectivos objetivos.

Dependiendo de su estrategia, las empresas pueden realizar uno o dos lanzamientos anuales: uno en enero y otro en septiembre, aunque para simplificar la explicación supondremos la realización de un único lanzamiento en enero.

Este tiempo comenzaría, pues, con el inicio del desarrollo de las colecciones por parte de los diseñadores (junto con la información del CNP anterior) durante el mes de marzo hasta aproximadamente mediados de julio cuando se debe dar el visto bueno de las colecciones dando estas por cerradas.

Es, entonces, cuando se lanzan las órdenes de pedidos a los proveedores tanto de producto como de muestrarios, llevando a cabo las pruebas de acreditación de calidad externas correspondientes por los laboratorios que la empresa considere oportunos.

Tradicionalmente, el sector tiende a descansar el mes de agosto por lo que el proceso de producción de los pedidos se suele realizar a lo largo del mes de septiembre cuando se preparan también las sesiones de fotos que posteriormente se utilizarán como *merchandising* y presentación de las nuevas colecciones y que tan importantes son para lograr una satisfactoria impresión del producto por parte de los clientes.

Finalmente, aproximadamente hacia el mes de octubre, se produce la recepción de mercancías, se confeccionan los muebles a emplear en la realización de las sesiones fotográficas y se realizan las mismas.

Por último, en los meses de diciembre y enero se gestan los muestrarios y se preparan las ferias textiles a las que la empresa planea estratégicamente acudir para la presentación de sus creaciones al resto del mercado y el mundo.

Sin duda, el cumplimiento de este tiempo es fuente de calidad de servicio ya que en las ferias textiles se colocarán muestrarios en las cadenas de distribución que estén interesadas en el producto e inmediatamente, éstas comenzarán a realizar pedidos. Si la empresa no tiene estocada una determinada cantidad de producto, verá retrasado su servicio y la colocación en el mercado de sus creaciones, causando la insatisfacción de sus clientes y una gran pérdida de cuota de mercado.

Figura 17: El tiempo



Fuente: directora de marketing de Alhambra (abril de 2015)

5.3. La función de las operaciones en la gestión de la calidad

Sin duda, uno de los departamentos críticos en la gestión de calidad en este sector que estamos describiendo es el departamento de operaciones y almacenes, el cual lleva a cabo una serie de funciones que repercutirán directamente en la calidad del producto, tanto a nivel físico como a nivel servicios.

Son muchas las tareas que se llevan a cabo en este departamento dentro del sector y por ello haremos una distinción entre:

- Planificación y aprovisionamiento
- Recepción de mercancías
- Corte
- Embalaje y transporte

5.3.1. Planificación y Aprovisionamiento

La primera de las funciones, y una de las más importantes dentro del departamento, es la de aprovisionamiento. Decimos que es importante puesto que el cálculo de los volúmenes de *stock* que almacenará la empresa es clave en el desarrollo de su actividad ya que ésta, por un lado, ha de disponer del producto necesario para evitar roturas y poder servir a sus clientes a tiempo, pero por otro, no ha de sobreaprovisionarse y mantener *stocks* obsoletos y difícilmente vendibles.

Con tal de llevar a cabo un aprovisionamiento efectivo, el departamento debe nutrirse de la información recabada en procesos como los CNP's donde se han analizado previamente factores tan relevantes como: los mínimos de compra, plazos de entrega, calidad, servicio o los precios.

Como hemos explicado anteriormente, el medio por el que se da a conocer el producto al cliente final son los muestrarios situados en las cadenas de distribución (tiendas, grandes almacenes...) y, por tanto, la colocación de los mismos en el mercado es también una variable representativa a tener en cuenta a la hora de aprovisionarse, debiendo reforzar aquellas colecciones de las que se haya conseguido vender más muestrarios a las mencionadas cadenas.

Con todas estas variables junto con el “feeling” de los clientes en las exposiciones de producto y la experiencia de los encargados de aprovisionamiento, se tratará de realizar un avituallamiento óptimo.

5.3.2. Recepción de mercancías

Una vez realizados los pedidos a proveedores, éstos son recibidos en la empresa donde son revisados en cuestiones de calidad antes de ser almacenados.

El primer paso, tras la recepción mediante las agencias de transporte, es una revisión preliminar del pedido, donde se identifiquen posibles deterioros en las mercancías durante el transporte con tal de, más adelante, priorizar su revisión.

Tras esto, debe realizarse un registro del total de las mercancías recibidas en el sistema de la empresa de forma que los demás departamentos (especialmente el departamento comercial) sepan que la mercancía ya se encuentra a disposición de la empresa a falta de revisión y dado de alta.

Esta fase de registro debe de ser veloz evitando aglomeraciones de mercancías recibidas, por un lado debido a que cuanto más ágil sea el proceso más rápido será el posterior servicio, y por otro debido a que de esta forma podrán evitarse posibles cuellos de botella en el proceso de producción. Esto se conseguirá si la empresa posee un buen sistema de control y monitorización de las recepciones de productos, permitiendo una buena gestión de los mismos y evitando los citados cuellos.

De forma general, los proveedores poseen unas pautas en cuanto a las condiciones del envío de mercancías que deberían cumplir en su totalidad. Sin embargo, este cumplimiento al 100% no suele darse, recibándose en ocasiones producto con taras, con defectos de embalaje o directamente productos equivocados.

Por ello, la empresa que busque la eficiencia debe disponer de un registro histórico sobre la calidad de recepción de mercancías por parte de los proveedores. Este registro permitirá conocer a aquellos proveedores que suelen cometer más errores con tal de analizar con mayor exhaustividad sus productos recibidos. Decimos con mayor exhaustividad ya que no es viable/rentable realizar un repaso de todas las piezas o productos que llegan a la compañía, realizándose en su lugar la revisión de una muestra significativa de los mismos.

En resumen, aquellos que posean mayor ratio de defectos en sus registros históricos serán objeto de análisis mayores a la hora de revisión de los materiales.

Una vez realizado dicho muestreo y sabiendo qué piezas quieren analizarse, se procede a la revisión física del producto (en su mayoría piezas de tela) mediante el desenrollado y posterior rollado en una máquina específica que permitirá al encargado de calidad detectar en gran medida distintos tipos de problemas.

En términos generales, estos problemas en el producto recibido suelen ser: Degradé de color, sucios de color, tonos distintos, contaminados de color, barras de color, aureolas, marcas, ligeras marcas, variación color de orilla a centro, entradas de trama, doble pasada, trama irregular, nudos y borrellones, claras del tejido, vaguillas, hilos distintos, hilos contaminados, gateados, fallos de aguja, compás (hilo mal pasado), nets, fallo de disket, falta hilo urdimbre, rotura, tensión de hilo en urdimbre, densidad pda/cm distinta, ligamento no conforme, distinta urdimbre, picos de color, exceso de color (encharcados), arrastres de color, recalcos de color, arrugas sin estampar, estampación aviesada, arrugas de cilindro, dibujo desencajado, faltas de color, etc.

Una vez revisadas las piezas, y habiendo saneado los operarios las partes defectuosas en la medida de lo posible, se les debe asignar un nivel de calidad bajo los criterios que cada empresa crea conveniente con tal de que el sistema disponga de la información necesaria sobre ese producto y evitar errores posteriores que conlleven a la devolución de los pedidos por parte de los clientes.

Solo tras la revisión y la asignación de calidades se dará de alta el producto en el sistema, quedando éste disponible para su distribución en el almacén y su asignación a las distintas órdenes de pedidos que registren los comerciales por parte de los clientes de la empresa.

Cabe la posibilidad de que el material recibido por los proveedores sea inadmisibles debido a errores graves tanto de calidad como de producto equivocado o fechas inaceptables. En este caso, los responsables dentro del departamento se pondrán en contacto con dichos proveedores con tal de llegar a un acuerdo con respecto a las mercancías dependiendo de cada caso determinado. (Por ejemplo, si hay fallos inadmisibles de calidad se puede llegar a diversos acuerdos con los proveedores como la devolución del producto y su posterior reposición, rebajas en el precio, trato especial en posteriores envíos, etc.)

5.3.3. Devoluciones

Al igual que la empresa recibe producto de sus proveedores, en ocasiones, se reciben también devoluciones por parte de clientes inconformes las cuales deberán ser correctamente gestionadas.

El primer paso es el análisis de dichas devoluciones clasificándolas según los distintos motivos de devolución. De esta forma, el operario podrá determinar si se acepta o no la misma y podrá dar parte del tipo de problema que presenta, pudiendo también registrar nuevos problemas que antes no habían sido contemplados para ese tipo de material. (Por ejemplo, una tela que se consideraba válida para la confección de butacas ha quedado demostrado que no lo es)

Tras este análisis, es un proceso extendido en el control de calidad del sector, la creación de una ficha de incidencias con: fotos, opiniones del cliente, opinión del departamento de operaciones, etc. Donde aparecen todos los datos relacionados con dicha devolución y apareciendo también si finalmente es aceptable o no.

La finalidad de este proceso es, por un lado, decidir si el cliente efectivamente merece compensación por el mal servicio o calidad recibido, y por otro, disponer al final del periodo de toda la información necesaria relacionada con los errores cometidos por la empresa con el objetivo de tomar decisiones de mejora de cara a futuras actuaciones.

5.3.4. Almacenamiento

Una vez recibido el producto en la empresa y realizados los controles de calidad pertinentes, se procede a la distribución del mismo por el almacén.

En este proceso de almacenamiento, cada empresa sigue unas pautas determinadas en función de sus necesidades y sus posibilidades físicas y económicas: espacio, sistemas electrónicos, etc. No obstante, todas las empresas del sector deben compartir unos estándares si pretenden preservar la calidad de su producto durante el periodo de posesión.

Estos son:

- Disposición de sistemas de almacenado ágiles y ordenados que permitan acceder al producto de manera rápida en el momento que se recibe una orden de pedido.

- Distribuir adecuadamente los espacios del almacén con tal de reducir costes y evitar la pérdida de piezas y con ella pérdida de tiempo y dinero que conlleva su búsqueda o dado de baja.
- Tratar a cada tipo de material según las necesidades que requieran para preservar su calidad. (Por ejemplo: almacenar los terciopelos en cajas con soportes especiales para que no sufran marcas irreversibles, almacenar telas de colores más delicados o de menor uso en los embalajes pertinentes para evitar su manchado o deterioro, etc.)
- Así mismo es vital disponer de sistemas cortafuegos ya que nos encontramos en la mayoría de los casos ante productos altamente inflamables.

5.3.5. Corte y metraje

Como bien hemos explicado en otros apartados de este trabajo, las funciones de las empresas objeto de estudio dentro de este sector son las de diseño, aprovisionamiento y distribución de textil, poseyendo una producción del tejido externalizada. Es por ello, que la mayor actividad de producción que se realiza en este tipo de compañías es la de corte.

Cuando hablamos de corte nos estamos refiriendo a la separación física de los metros que demande el cliente de la pieza principal de tela que la empresa posee en sus almacenes, llevándose a cabo dicho proceso en unas mesas espaciales en las que una máquina mide los metros de producto pertinentes en cada pedido.

Este proceso es considerado clave en la consecución de calidad ya que en él se desempeñan ciertas labores que la afectan directamente:

- En primer lugar, el operario llevará a cabo una comprobación del tipo de producto demandado por el cliente en la orden de pedido en comparación con la pieza recibida en mesa por parte del mozo de almacén, tratando de evitar así errores en la selección de las piezas una vez recibida la orden. (En los casos ideales, cada mesa poseería unos monitores en los que pueda visualizarse la referencia de forma ágil aunque también puede realizarse una comprobación manual con un libro de muestras).

- En segundo lugar, mientras la máquina mide los metros de tela demandados por el cliente, el operario lleva a cabo un segundo control de calidad a lo largo del producto que posteriormente va a ser servido. De esta forma se realiza un doble revisado para evitar taras o errores ya que los operarios encargados del corte realizarán saneamientos cuando estén a su alcance, repondrán la pieza defectuosa o al menos darán parte al cliente en caso de que el defecto no sea muy significativo.
- Así mismo, se está comprobando en este punto si los metros registrados en las etiquetas de las piezas de tela se corresponden con los que realmente quedan en las mismas, evitando así roturas de stock causadas por recuentos erróneos de metrajes o el sobre aprovisionamiento por los mismos motivos.
- Lo ideal en esta parte del proceso es siempre monitorizar las incidencias encontradas con tal de poseer la información suficiente para tomar medidas con respecto a la causa de dichos errores, los cuales en gran porcentaje, proceden de: defectos de proveedor, malos tratos en el transporte, almacenamientos inadecuados o errores en los sistemas de almacenaje.

Una vez realizado el corte es importante realizar una ágil reubicación de la pieza sobrante siempre teniendo controlada su localización dentro del almacén de cara a futuras órdenes de pedido. Así mismo, cabe destacar la importancia del calibrado de las máquinas medidoras con tal de evitar defectos en las cantidades enviadas a los clientes.

Por último, es interesante resaltar que los pedidos de los clientes a veces pueden abarcar cantidades de tela que impliquen el envío de piezas completas como es el caso de la venta a mayoristas. En esta situación el procedimiento es más ágil y sencillo para la empresa, ya que la pieza no requiere su paso por la mesa de corte. Sin embargo, este hecho produce que no se realice ese doble revisado del que hablábamos pudiéndose incurrir en problemas de calidad.

5.3.6. Embalaje y transporte

Estas dos funciones del área de operaciones están íntimamente relacionadas entre sí y, a su vez, de ellas depende en gran medida la calidad con la que el producto demandado llega al cliente final.

En cuanto al embalaje, cabe mencionar que son tres las variables que lo determinan y en las que se debe hacer especial hincapié:

- Por un lado, el embalaje y empaquetado, es vital para dar la imagen de marca que cada empresa quiera lograr a nivel estratégico. Son, por ejemplo, distintos los embalajes empleados para clientes minoristas a los que se les querrá dotar de sensación de marca y calidad, de los empleados para los clientes mayoristas, ya que estos últimos harán pasar el producto por sus almacenes utilizando posteriormente sus propios embalajes en la mayoría de los casos.
- Por otro, esta fase está altamente influenciada por el área de transporte, ya que se buscará siempre la eficiencia de los costes, los cuales están íntimamente relacionados con el volumen y peso de cada pedido.
- Por último y más importante, se ajustará a las necesidades de cada producto con tal de asegurar la máxima calidad en la fase de transporte hacia el cliente.

En cuanto al transporte, son otras las variables que lo determinan, las cuales pueden resumirse en:

- Flexibilidad y rapidez de los transportistas: según las necesidades de los clientes y las propias de la empresa en cuanto a entregas, recogidas de producto, conexiones entre países...
- Costes: puesto a que en este sector tradicionalmente es la empresa quien asume gran parte de los mismos, ésta debe calcularlos con exhaustividad ya que suponen un gran porcentaje de los costes totales y deben ser optimizados.
Para lograr esta optimización, una de las medidas más efectivas es la reducción de los volúmenes de empaquetado así como la cantidad de bultos, ya que son estos los principales parámetros que las agencias tienen en cuenta a la hora de realizar sus cargos.
- Agencias y medios de transporte: deben seleccionarse estratégicamente las agencias y formas de envío dependiendo de las características de cada tipo de pedido ya que cada uno supondrá unas tarifas distintas las cuales podrían dispararse de manera innecesaria.
- Preferencias según los mercados y tipos de clientes: Si el cliente o mercado reclama unas determinadas condiciones, éstas han de ser complacidas en la medida de lo posible.

Debe mencionarse en este apartado que son las empresas de transporte las principales responsables de los deterioros en la calidad del producto externos a la compañía. Como causas más habituales destacan: Pérdidas, robos, rasgado del empaquetado, transporte vertical y no horizontal en caso de requerirlo, enganchones... Ante estas situaciones la empresa siempre tiene la posibilidad de reclamar por los daños sufridos.

5.4. Calidad en el servicio: el departamento comercial

Una vez en posesión del producto y previa salida del mismo del almacén hacia los clientes, encontramos una actividad imprescindible en cualquier empresa: el departamento comercial.

La función básica de este departamento es colocar en el mercado la mayor cantidad de producto posible, incidiendo directamente de esta forma en el resultado de la empresa.

Es por ello que esta parte de la cadena debe esforzarse en la prestación de un servicio de calidad que permita a la empresa diferenciarse de los competidores, logrando así una ventaja competitiva con respecto a las empresas rivales.

La forma mediante la cual este departamento puede lograr la mencionada calidad en el servicio es por medio de acciones como:

- Documentación y conocimiento sobre los clientes.
- Atención personalizada de los mismos.
- Entendimiento de los distintos mercados y sus costumbres.
- Conocimiento sobre el producto que se está tratando de vender.
- Gestión adecuada del servicio posventa.

En cuanto al servicio posventa, cabe resaltar la importancia de poseer una función de aprovisionamiento y almacén optimizada que evite las roturas de stock ante pedidos constantes de las mismas colecciones y que permita la ágil reposición con tal de ofrecer al cliente un servicio de calidad, rápido y fiable.

Una vez servido el producto, en caso de que el cliente observe alguna disconformidad con respecto al material recibido, ha de poder también realizarse una gestión rápida y efectiva de las devoluciones. A demás, se ofrecerán siempre distintas alternativas que satisfagan al cliente en la mayor medida dependiendo de sus necesidades (reposición, descuento, privilegios en futuras compras...)

5.5. Otras funciones que inciden en la calidad

5.5.1. Recursos humanos

Como en la mayoría de las industrias, el capital humano es un factor clave en el desarrollo de las actividades de las empresas del sector. Su correcta gestión incidirá, por tanto, en la productividad y calidad de la empresa, siendo este departamento responsable de la incorporación, formación y optimización de profesionales para las distintas tareas a desempeñar a lo largo de la cadena de valor.

En este ámbito, el departamento se encarga de evaluar el desempeño de los componentes humanos de la empresa así como de la gestión de su formación y su promoción interna con tal de generar trabajadores preparados y motivados que aporten calidad y excelencia a aquellas tareas que se les encomienden.

Cabe mencionar en este punto la profesionalización del departamento el cual tiene bien definidos los puestos de trabajo y sus tareas a lo largo de las funciones del proceso productivo.

5.5.2. Departamento financiero

La función financiera en este sector tiene, en primer lugar, la misión de realizar las actividades básicas de este departamento como son:

- Recopilación de información financiera para la toma de decisiones
- Estudios de viabilidad de inversiones y proyectos
- Relaciones con organismos públicos
- Proyecciones financieras
- “Credit Management”
- Auditoría interna
- Etc

Por otro lado, una de las tareas más relevantes, y que incide directamente en la competitividad de la empresa, es la fijación de los rangos de precios sobre los que la compañía estratégicamente podrá o querrá situarse.

Este posicionamiento estratégico de precios y presupuestos condicionará en gran medida los tipos de productos y calidades sobre los que la empresa podrá moverse de cara a futuros lanzamientos, tomándose dichas decisiones de forma conjunta con el equipo directivo, puesto que otras funciones como diseño, marketing, o comercial tienen mucho que decir de cara a este posicionamiento.

5.5.3. Acreditación externa

Además de los requerimientos a los proveedores y la revisión interna, el sector se apoya en una serie de empresas que prestan el servicio de corroborar y analizar los requisitos de calidad del producto.

Las principales empresas sobre las que se basan las compañías de la industria textil hogar en nuestro país son AITEX y AENOR:

El Instituto Tecnológico Textil AITEX, es un centro tecnológico dedicado a la investigación en los ámbitos del conocimiento de la ciencia y la tecnología que tengan aplicación en la industria textil.³⁴

Esta, es una asociación privada sin ánimo de lucro, integrada por empresas textiles y afines, con el objetivo principal de mejorar la competitividad del sector y ofrecer a la sociedad soluciones de base textil que contribuyan a la mejora del bienestar, la salud y la calidad de vida de las personas.

Por su parte, la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) es una entidad privada sin fines lucrativos fundada en 1986 que, a través del desarrollo de normas técnicas y certificaciones, contribuye a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios, ayudando de esta forma a las organizaciones a generar uno de los valores más apreciados en la economía actual: la confianza.³⁵

³⁴ Web corporativa del Instituto Tecnológico Textil Aitex, "Sobre Aitex", (<http://aitex.es/es/inicio-1/aitex/sobre-aitex>) acceso en marzo de 2015

³⁵ Web corporativa de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), "Historia", (<http://www.aenor.es/aenor/aenor/historia/historia.asp#.VWcvN0bvgdo>) acceso en marzo de 2015

Por último, cabe mencionar el *International Organization for Standardization* (ISO), es la organización no gubernamental más grande del mundo en cuanto al desarrollo de estándares internacionales voluntarios.

Estos estándares, que son globalmente aceptados, confieren a los productos del sector la credibilidad necesaria en materia de calidad, seguridad y eficiencia.³⁶

A) Ensayos comunes

Con tal de conocer los aspectos técnicos de los tejidos, éstos son sometidos en laboratorio a una serie de pruebas y ensayos entre los que destacan:

- Martindale: es una prueba de resistencia de los tejidos empleados para tapizar aplicándoles un frote multidireccional medido en ciclos.
- Resistencia a la tracción: Es una prueba de tensión aplicada a la tela con tal de conocer la rotura que se produce en la costura cuando se tensa por ambos lados.
- Determinación de las variaciones dimensionales de los tejidos sometidos al lavado y secado domésticos.
- Resistencia al encogimiento: mide el nivel de encogimiento del tejido ante distintas condiciones físicas.
- Solidez de las tinturas al lavado: mide la resistencia del tinte de la tela a los distintos procesos de lavado
- Solidez de las tinturas al blanqueo con hipoclorato (lejía): mide la resistencia del tinte de la tela al entrar en contacto con lejías o similares.
- Solidez de las tinturas al planchado: mide la resistencia del tinte de la tela al someterse a planchado a distintas temperaturas.
- Solidez de las tinturas a la limpieza en seco: mide la resistencia del tinte de la tela a la limpieza en seco.
- Solidez a la luz: mide la resistencia de la tela a distintos impactos de luz en una escala de azules.

³⁶ Web corporativa del International Organization for Standardization (ISO), "About us", (<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>) acceso en marzo de 2015

B) Estándares ISO

Como se ha comentado en apartados anteriores, algunas de las normas ISO que más comúnmente se les exige a los tejidos en el sector textil hogar son:

- *Abrasion resistance: UNE-EN ISO 12947-2:1999/AC: 2006*

Determinación de la resistencia a la abrasión de los tejidos por el método Martindale. Parte 2: Determinación de la rotura de la probeta. (ISO 12947-2:1998/Cor.1:2002)

- *Seam Slippage Resistance: UNE-EN ISO 13936-1 2004*

Determinación de la resistencia al deslizamiento de los hilos de la costura en los tejidos de calada. Parte 1: Método de la abertura de la costura fija (ISO 13936-1:2004)

- *Resistance to Pilling: UNE-EN ISO 12945-2:2001*

Este test determina la Resistencia al fuzzing y al pilling.

- *Breaking strength and elongation: UNE-EN ISO 13934-1: 1999 + ERRATUM:2000*

Determinación de la fuerza de rotura y de su alargamiento.

- *Cigarette Test: BS 5852 Source 0*

Se aplican distintas Fuentes de ignición para construir un test que examina el comportamiento de quemado de los distintos materiales.

- *Determination of dimensional change in domestic washing and drying: UNE-EN ISO 5077:2008 + ERRATUM:2008*

Determinación de las variaciones dimensionales en el lavado y secado. (ISO 5077:2007).

- *Color Fastness to artificial light: UNE-EN ISO 105-B02:2001 Method 2*

Se analiza la solidez del color en relación a la luz artificial recibida

- *Color fastness to rubbing: UNE-EN ISO 105-X12:2003*

Se analiza la solidez del color en relación al frotamiento recibido

- Color fastness to dry cleaning: UNE-EN ISO 105-D01:1996

Se analiza la solidez del color en relación al lavado en seco que se le aplique.

C) Certificaciones

Algunas de las certificaciones más prestigiosas en los productos textiles de nuestro sector objeto de estudio son:

- La certificación Öko-Tex Standard 100:

Se trata de la etiqueta ecológica líder mundial para productos textiles. Estos productos han sido ensayados y certificados por institutos reconocidos internacionalmente. Además, con esta certificación, se asegura al consumidor que los productos textiles están libres de sustancias nocivas para la salud.

Los artículos a certificar se incluyen, en función de su uso posterior, en una de las siguientes clases (cuanto mayor sea el área de la piel con la que el producto tenga contacto, más estrictos serán los requisitos):

Clase I: Artículos para bebé.

Clase II: Artículos en contacto directo con la piel.

Clase III: Artículos sin contacto directo con la piel.

Clase IV: Material para decoración.³⁷

Figura 18: Etiqueta Oeko-Tex 100



Fuente: Aitex

³⁷ Web corporativa del Instituto Tecnológico Textil Aitex, "Certificaciones", (<http://aitex.es/es/certificaciones/certificaciones-aitex/okotex10001051743109>) acceso en marzo de 2015

- Öko-Tex 1000:

Esta certificación de "Empresa textil Ecológica" controla, por medio de análisis, auditoría y comprobación, que las empresas certificadas tengan una producción respetuosa con el Medio Ambiente, adelantándose a los requisitos de la normativa vigente y siendo más estricta en los criterios medioambientales de emisiones a la atmósfera, vertidos de aguas residuales, tratamiento y almacenamiento de residuos, y control de ruido en la empresa.

Cada año son más las empresas interesadas en obtener esta distinción medioambiental que aporta un valor añadido y un reconocimiento a la empresa que trabaja día a día, respetando el entorno que nos rodea, en resumen comportándose como "Empresa Ecológica".³⁸

Figura 19: Etiqueta Oeko-Tex 1000



Fuente: Aitex

- UV Standard 801:

Esta certificación va dirigida a cualquier tipo de tejido, indistintamente de su composición, estructura o color, que vaya a estar en contacto prolongado con la luz solar.

³⁸ Web corporativa del Instituto Tecnológico Textil (Aitex), "Certificaciones", (<http://aitex.es/es/certificaciones/certificaciones-aitex/okotex100>) acceso en marzo de 2015

Muchas empresas han mostrado un gran interés por la problemática que genera el peligro derivado de la exposición a los rayos solares de los productos textiles.³⁹

Figura 20: Etiqueta *UV Standard*



Fuente: Aitex

- Eco-Label:

Esta Etiqueta está basada en la Decisión 96/304/CE, la cual establece los criterios ecológicos para todo tipo de artículos textiles y su elaboración. Garantiza unos criterios ecológicos para todo tipo de artículos textiles y su proceso de elaboración.⁴⁰

Figura 21: Etiqueta Eco-Label



Fuente: Aitex

³⁹ Web corporativa del Instituto Tecnológico Textil (Aitex), “Certificaciones”, (<http://aitex.es/es/certificaciones/certificaciones-aitex/etiqueta-uv-standart-8014545>) acceso en marzo de 2015

⁴⁰ Web corporativa del Instituto Tecnológico Textil (Aitex), “Certificaciones”, (<http://aitex.es/es/certificaciones/certificaciones-aitex/ecolabel2128887069>) acceso en marzo de 2015

- Certificación WRAP:

Los Worldwide Responsible Apparel Production Principles (WRAP) son normas básicas que las instalaciones de producción textil deben seguir para participar en el Programa de Certificación WRAP.

El objetivo del programa es hacer seguimiento y certificar de manera independiente el cumplimiento con este estándar global socialmente responsable centrado en la fabricación y la garantía de que los productos fabricados se producen bajo condiciones lícitas, éticas y humanas.⁴¹

Figura 22: Etiqueta WRAP



Fuente: Aitex

- Certificación de Sustancias Químicas:

Tomando como base los requisitos exigibles de protección ambiental aplicables en los bienes de consumo en mercados internacionales, se hace necesario el análisis o certificación de sustancias químicas utilizadas durante el proceso de fabricación de todo tipo de productos de consumo, tales como productos textiles, para la detección de sustancias peligrosas restringidas.

⁴¹ Web corporativa de Worldwide Responsible Accredited Production, "Certificación", (<http://www.wrapcompliance.org/sp/certification>), acceso en marzo de 2015

6. Conclusión

A modo de conclusión, puede afirmarse que este trabajo tiene un balance final satisfactorio en el sentido de que en él se han logrado extraer las conclusiones deseadas pese a las dificultades que planteaba su consecución.

Cuando hablamos de dificultades nos referimos a la principal barrera superada en la elaboración de esta investigación, la cual ha sido, sin duda, la falta de información pública sobre el tema abordado y sobre las empresas de la muestra seleccionada, al tratarse estas de empresas privadas no cotizadas.

El modo por el cual se ha logrado superar dicha barrera ha sido mediante una investigación organizada, basada toda ella en la selección adecuada de una muestra representativa.

Puede decirse entonces, que el principal objetivo ha sido cumplido, siendo este el de realizar una aportación novedosa y de utilidad al mundo de las operaciones y de la gestión de la calidad en el sector textil hogar en nuestro país, sin olvidar que es en este ámbito donde reside la fuerza de nuestras empresas con respecto a la competitividad en costes que otros países poseen.

Finalmente, puedo también sostener con orgullo que he superado mi motivación personal la cual era, desde el principio, la de aprender e investigar sobre un campo que me apasiona con tal de ampliar mi propia formación con el objeto de algún día poder aplicar todo los conocimientos adquiridos.

7. Bibliografía

- Fuentes secundarias:

Aiteco Consultores, “Herramientas de gestión de la calidad”, (<http://www.aiteco.com/herramientas-de-la-calidad/>) acceso en mayo de 2015

Alhambra Internacional, “About Us” (<http://www.alhambraint.com/alhambra/about-us>), acceso en abril de 2015

Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), “Historia”, (<http://www.aenor.es/aenor/aenor/historia/historia.asp#.VWcvN0bvgdo>) acceso en marzo de 2015

Badía Gimenez, Albert. “Técnicas para la Gestión de la Calidad”, (Madrid, España: Tecnos, 1999)

Balbastre Benavent, Francisco. “La Autoevaluación de la Gestión de Calidad: Análisis de su Aportación a la Dirección Estratégica”, (Valencia, España: Club Gestión de la Calidad, 1997)

Centro de Información Textil y de la Confección, Informe anual de 2013 (Barcelona: CITYC, 2013)

Cuatrecasas, Lluís. “Gestión Integral de la Calidad: Implantación, Control y Certificación” (Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000) P.53.

Diapositivas Dirección de Operaciones: “Gestión de calidad”, Universidad Pontificia de Comillas (Madrid, España, Septiembre de 2013)

Elite Decor, (<http://www.elitedecor.com/elite>), acceso en abril de 2015

Escrig Tena, Ana Belen. “Dirección de Calidad Total y Ventaja competitiva en la PYME”, (Madrid, España: Club Gestión de la Calidad, 1998)

Froman, Bernard. “El Manual de la Calidad: Referencia Básica en un Sistema de Gestión de la Calidad” (Madrid, España: AENOR, 2003)

Gastón y Daniela (<http://www.gastonydaniela.com/>), Güell Lamadrid (<http://guell-lamadrid.com/>), Gancedo (<http://www.gancedo.com/>), acceso en marzo de 2015

Guerras, Luís Ángel y Navas, José Emilio. “Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones” (Madrid, España: Thomson Reuters)

Instituto Tecnológico Textil Aitex, “Sobre Aitex”, (<http://aitex.es/es/inicio-1/aitex/sobre-aitex>) acceso en marzo de 2015

International Organization for Standarization (ISO), “About us”, (<http://www.iso.org/iso/home/about.htm>) acceso en marzo de 2015

James, Paul. “Gestión de la Calidad Total: Un texto introductorio” (Hemel Hempstead, UK: Prentice Hall, 1997)

Lizzo, sección “Lizzo”, “filosofía”, (<http://www.lizzo.net/12/en/home#>) acceso en abril de 2015

Pepe Peñalver, “La firma”, “historia” (<http://www.pepepenalver.com/es#!es/firma/historia>), acceso en abril de 2015

Ribera Esteve, Gala. “Plan de Reestructuración Empresarial de una empresa familiar mediante la creación de un holding” (Ph.D. diss., Universidad Politécnica de Valencia, 2012), p.17.

Worldwide Responsible Accredited Production, “Certificación”, (<http://www.wrapcompliance.org/sp/certification>), acceso en marzo de 2015

- Fuentes Primarias:

La recopilación de información primaria tuvo lugar durante el periodo comprendido entre febrero y mayo de 2015 destacando los siguientes medios:

- Entrevista personal en las propias empresas: en compañías como Alhambra, Lizzo o Elite Decor, donde se entrevistó a:
 - CEO de Alhambra
 - CEO de Lizzo
 - Directora de marketing de Alhambra
 - Directora de marketing de Lizzo
 - Director de Operaciones de Alhambra
 - Jefe de almacén de Elite Decor
 - Responsable de aprovisionamiento de Lizzo
- Conversaciones telefónicas:
 - Director de operaciones de Güell Lamadrid
 - Director de marketing de Gancedo
 - Director de ventas de Pepe Peñalver
 - Jefe de almacén de Pepe Peñalver
 - Responsable de aprovisionamiento de Gastón y Daniela
- Consultas vía email: con todos los anteriores con el fin de aclarar dudas y ampliar información.
- Videollamadas:
 - CEO de Lizzo
 - Director de Operaciones de Alhambra