

# LA “TRAVESÍA” DE MICRODECO

Recibido: 10/03/06

Aceptado: 15/03/06

## Resumen

El autor muestra sus vivencias personales, como gerente de una pyme industrial, en torno a la evolución que sufrió en sus inicios el enfoque de la Calidad en su empresa. En 1980 se realizaba un control de Calidad final, en 1993 se logró la certificación ISO 9002 y, tras distintas experiencias y vicisitudes, en 2003 la empresa Microdeco obtuvo el *European Quality Prize*.

## Abstract

*The author describes this personal experiences as Manager of a small-to-medium-sized industrial concern regarding the company's evolution concerning its quality control approach in its beginnings. A final Quality Control was carried out in 1980 and the company was awarded ISO 9002 Certification in 1993. After many different experiences and vicissitudes, the Microdeco company was awarded the European Quality Prize in 2003.*

Hasta comienzos de la década de 1980, la forma de trabajar en **Microdeco** era como la de los médicos forenses, pues se realizaba el Control Final al terminar la fabricación, después de que estaba hecho el mal, y, si salían piezas defectuosas, había que revisarlas todas con el consiguiente perjuicio tanto en costos como en retrasos (los operarios realizaban un control cada cierto tiempo pero no se realizaban seguimientos de los datos).

El control de recepción que realizaban los clientes a nuestras piezas era estadístico, según las tablas de la *American Military Standard*, y los AQL (diferentes niveles de aceptación) eran muy altos. Creo recordar que un AQL de 0,4%, era de los más

cerrados y exigía que, para un envío de 10.000 piezas, había que controlar una muestra de 200 piezas. Si, entre ellas, se encontraban hasta dos piezas defectuosas, se aceptaba todo el lote; si se encontraban tres o más piezas defectuosas, se rechazaba y había que separar todas las piezas una por una.

El sistema Interno de Calidad que teníamos implantado era muy rudimentario. No realizábamos el Control de recepción, ni de la materia prima, ni del utensilio y muy someramente el de las operaciones subcontratadas. Casi todo se realizaba de “cabeza” y a criterio de cada uno. No había procedimientos, la comunicación era oral...

¿Qué dirán los Directores de Calidad actuales ya que ahora, de un millón de piezas no nos aceptan ni una sola pieza mala aunque firmamos exigencias inferiores a 20 ppm (partes por millón) que equivale a un 0,002%?

En 1986 nos empezaron a hacer nuestros clientes (en especial los del automóvil) las primeras auditorías de homologación. Los fabricantes de automóviles fueron eliminando sus con-



**Manuel Iraolagoitia Oregui\***  
Ing. Técnico Industrial  
Presidente del Consejo de Administración de Microdeco

troles de recepción y responsabilizando al proveedor de la Calidad correcta de todos los suministros. Se empezó a exigir el Cero defectos, ya que habían automatizado y robotizado sus cadenas de montaje. El pionero en nuestra zona fue la Ford con su famosa norma Q-101 que recomendaba la confección de un Manual de Calidad, que se llevaban la Trazabilidad, el SPC, etc. Es decir, que se implantara un verdadero Sistema de Calidad.

En 1988 implantamos el SPC e instalamos un sistema informático francés, el Proqual, con cuatro islas de recogida de datos en el taller y los datos pasaban automáticamente al departamento de control, donde se



*Microdeco fabrica componentes metálicos para el sector de Automoción.*

\* Hasta 2005 fue también su Director gerente. Próximamente **Euskalit** publicará un libro en el que describe sus vivencias del que se ha extractado el presente artículo. **Microdeco** obtuvo la *Q de Plata* en 1999, la *Q de Oro-Premio Vasco a la Calidad de Gestión* en 2002 y fue galardonada en 2003 con el *European Quality Prize*.

podía auditar si se estaba midiendo bien, tanto en plazos como en todos los puntos a medir y se evaluaba si el SPC era correcto.

Algunos expertos aseguraban que se ahorraba dinero por una disminución de los Costes de No Calidad, hecho que entonces desconocíamos. Más bien creímos que iban a aumentar los Costes de Calidad. El único criterio que valía para convencer al Consejo de Administración de la necesidad de realizar dicha inversión era el de que o nos metíamos de lleno en la mejora de la Calidad con un Sistema que fuera homologable o, dentro de pocos años, nos quedaríamos fuera del mercado de grandes contratistas.

En 1992-1993, durante la crisis general en el País Vasco (ya teníamos solicitada y aceptada una disminución de la jornada de trabajo por el Ministerio correspondiente) decidimos que, en vez de parar varios días a la semana, era mejor aprovechar la disponibilidad de todo el personal para preparar, entre todos, los procedimientos, normas etc. y presentarnos a la obtención del Certificado ISO-9002 sin acudir a la ayuda de ninguna consultoría externa.



déis por un problema? Algunos escribimos que era un proceso no controlado; otros, una cosa no prevista en el procedimiento, etc. Cuando todos habíamos terminado de escribir y no acertábamos, nos contestó: UN PROBLEMA ES UNA OPORTUNIDAD DE MEJORA. Exactamente lo que habíamos hecho con la obtención de la ISO 9002.

los reyes del mundo, el ombligo del mundo, los mejores. Pero esta euforia duró muy poco, unos seis meses.

En 1994, debo recordar que yo era el Gerente y prácticamente hacia y deshacía todo (actualmente es muy diferente), empecé a leer revistas especializadas, libros, a asistir a Conferencias (varias de López Arriortúa), teniendo siempre las "antenas desplegadas". Empecé a oír y darme cuenta de la importancia que estaba adquiriendo la Calidad Total. No obstante, el dato que más me llamó la atención y me hizo decidirme a estudiar dicha forma de gestión fue el que leí en una revista especializada; decía que en Corea el 87% del personal de las empresas participaba en lo que entonces se llamaban Círculos de Calidad (equipos de mejora), en Japón creo recordar el 65%, en Alemania el 27% y en España el 7% (solamente la Dirección se ocupaba de la mejora). Entonces, me dije, aquí ya podemos ser Premios Nobel, pero el 7% no vamos a poder con el 87% y siempre perderemos.

Lo primero que hice fue llamar a **Mikel Ugalde**, Director de Euskalit. Desde que se creó esta Fundación, **Microdeco** siempre había tenido relación con ellos, incluso en la primera Conferencia que organizó Euskalit en 1994, uno de los ponentes fuimos nosotros con la ponencia *Rentabili-*

## Un problema es una oportunidad de mejora

Así, en 1993 obtuvimos dicha Certificación, siendo el primer *decoletador* (trabajador en piezas pequeñas) del Estado en lograrlo y entre los treinta primeros del conjunto de Euskadi. Celebramos dicha obtención en la misma fábrica, en una reunión en la que plantamos entre todos un árbol en el jardín (llamado el 9002), echando cada uno una paletada de tierra desde el Presidente del Consejo hasta el último de los operarios.

Os cuento la anécdota que nos ocurrió con un profesor que nos estaba impartiendo clases sobre Resolución de problemas en Microdeco. Al empezar la clase, nos preguntó y nos hizo escribir a cada uno ¿Qué enten-

Puedo aseguraros que, para la empresa, dicho año fue de los peores económicamente pero fue el más fructífero para que **Microdeco** sea lo que es hoy en día.

En 2002, por exigencia legal, tuvimos que adaptarnos a la norma ISO 9001-2000. En 2003, obtuvimos el certificado medioambiental ISO 14001. En 2004, el ISO TS16949, el que exigen actualmente todos los fabricantes de automóvil a los proveedores del primer nivel.

Nosotros, en 1993, cuando sacamos el ISO 9002, siendo el primer *decoletador* nacional y de los primeros de Europa que lo conseguíamos, estábamos eufóricos, nos creímos



En octubre de 2003, toda la plantilla de Microdeco, junto con sus principales clientes y proveedores, acudieron a Helsinki a recoger el Premio Europeo.

**Microdeco**, S.A, fundada en 1963, se dedica a la fabricación en serie por arranque de viruta, partiendo de barra (*decoletaje*), de piezas metálicas de precisión de pequeño diámetro para el sector de automoción principalmente, y en menor medida para electrodomésticos, material de oficina, etc. Cuenta con un equipo humano de 100 personas.

En los últimos años, ha experimentado una profunda transformación para lograr permanente satisfacción de sus personas, los accionistas, los clientes y de la Sociedad en su conjunto. En el inicio de esta transformación de las 5S como herramienta para lograr un cambio de cultura hacia el trabajo en equipo y actualmente se manifiesta en la metodología de Despliegue de Objetivos en todos los niveles de la empresa y en el desarrollo de las minicompañías. Desde su primera autoevaluación en 1995, el Modelo EFQM de Excelencia ha sido el marco de referencia para llevar a cabo esta transformación.

Estas prácticas de gestión le permiten distinguirse de sus competidores no sólo en el aspecto técnico ofreciendo un *decoletaje* menos convencional, cada vez más técnico y con mayores niveles de exigencia, precisión, calidad y competitividad, sino también en los aspectos sociales y medioambientales.

dad de la Calidad. Le expuse si tenían algún Curso sobre Calidad Total pues queríamos iniciar ese camino.

Me comunicó que el Gobierno Vasco, en colaboración con las grandes empresas tractoras del país (**Iberdrola**, **MCC**, **CAF**, etc.) y con **Euskalit**, iban a organizar el primer Curso para los proveedores de estas

grandes empresas. Aunque nosotros no estábamos en la lista, Mikel habló con **Félix Repáraz** y **Javier Hernando**, responsables del Gobierno Vasco, y, por nuestro interés e inquietud, nos incluyeron. Esto era a principios de 1995, los Cursos eran para Gerentes y se llamaban FOAC (Formación para la Acción). Nunca

podremos valorar lo afortunados que hemos sido por haber realizado dichos Cursos.

La primera clase del Curso fue visitar la empresa **UBISA**, Premio Europeo de EFQM en 1992. Esta empresa pertenece a una multinacional belga, se dedica a la fabricación de alambre para reforzar los neumáticos de los vehículos y está situada en Burgos.

La impresión que me causó dicha visita fue la misma que si se me apareciera la Virgen: todo era diferente de cuanto yo conocía, los talleres estaban impecables, los operarios se reunían en sus salas y solucionaban sus problemas, llevaban indicadores de sus procesos, libros de sugerencias, etc.

Aunque la gota que colmó mi estupefacción fue cuando, al final de la visita, un operario de línea nos empezó a hablar de las 5S a los aproximadamente 50 gerentes que habíamos ido. A mí, aquello de 5S me sonaba a una marca de detergente y creo que como a mí a la inmensa mayoría de los que allí estábamos. Mas nadie nos atrevimos a preguntar. Me acuerdo que llegué de Burgos a Microdeco a las siete de la tarde y lo primero que hice fue juntar a la Dirección (éramos cuatro) y les dije "Muchachos, ¡hay otro Mundo!"... ■