

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Administración de Empresas



**“LA COMPETITIVIDAD DE LA GRAN EMPRESA EN EL SALVADOR  
A TRAVÉS DE LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000”**

Trabajo de Investigación presentado por:

CARRANZA ARDÓN, ÁNGELA CARINA

DÍAZ GUEVARA, KENIA BETSAIDA

RECINOS LEMUS, DINA PATRICIA

Para Optar al Grado de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Diciembre de 2004

San Salvador,

El Salvador,

Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria General : Lic. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas : Lic. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Lic. Carlos Armando Pineda Landaverde

Tribunal Examinador : Lic. Rafael Arístides Campos  
Lic. Carlos Armando Pineda Landaverde  
Lic. Alfonso López Ortiz

Diciembre de 2004

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMÉRICA

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente quiero agradecer a **DIOS** quien por su voluntad ha permitido que cumpla satisfactoriamente una meta muy importante en mi vida, brindándome salud, sabiduría y dirección en mi camino.

De igual forma les agradezco muy especialmente a **mis padres, Lilian Ardón y Virgilio Carranza** que por su sacrificio, amor y comprensión incondicional permitieron que un día iniciara mis estudios de educación superior y que ahora felizmente culmino, brindándome como siempre mucho amor.

Agradezco también a **mis hermanos, Eduardo y Amanda** por su apoyo y cariño y por todos los momentos alegres y tristes que hemos pasado juntos.

A **mis compañeras de tesis, Kenia Díaz** quien ha estado conmigo desde el inicio de la carrera y que junto a su familia me han brindado una gran amistad, apoyo y cariño sincero; asimismo agradezco a **Paty Recinos** por su amistad y compañerismo y a ambas el haberme permitido formar en conjunto un buen equipo de trabajo que nos llevó a cumplir nuestro propósito.

### *Ángela Carina Carranza Ardón*

En primer lugar, a **Jehová Dios**: Por haberme dado las fuerzas para aguantar, la sabiduría para seguir adelante y por brindarme su cuidado físico y espiritual; sobre todo, por darme la oportunidad y el privilegio de servirle.

A mi amada **madre, Blanquy**: Por haberme dado todo su amor, apoyo e infundir fortaleza y ánimo cuando más lo he necesitado. Por ser un gran ejemplo para mí y por todo su sacrificio para darme la oportunidad de superarme. Este triunfo es para ti mamá.

A mi querido **hermano, Josué**: Por su gran amor que cada día me da más ánimo y por ser la fuente que me motiva a seguir adelante. Por tu maravillosa forma de ser y admirable forma de actuar. Mi único hermano, tú sabes que todo lo he hecho para ti.

A **Daniel Guerra**: Por ser un amigo incondicional en todo momento, que me ha apoyado, a mí y a mi familia en los momentos más difíciles. Gracias por su singular amistad.

A mis **familiares maternos**: Especialmente a mi tía **Abisag y su esposo José**, por brindarme su apoyo confianza y ánimo en todo momento. Gracias por su cariño.

A mis **compañeras de tesis**: A **Carina**, por haber sido una gran compañera y amiga de confianza durante toda la carrera y por tu apoyo en momentos difíciles. Sabíamos que juntas llegaríamos hasta el final. A **Paty**, por su compañerismo y amistad. Es una gran satisfacción, saber que formamos un gran equipo y que logramos nuestra meta.

### *Kenia Betsaida Díaz Guevara*

Doy gracias a **Jehová Dios** principalmente, por ser el que nos permite alcanzar las metas que nos trazamos en la vida y por darme la oportunidad de estudiar e iluminar mi camino con éxito.

A mi padre, **Ricardo Recinos** por motivarme a emprender este camino y estar al umbral de su finalización y por sus pensamientos positivos que siempre me impulsan a ser mejor cada día. De la misma manera a mi abuelita **Juanita** por su ayuda y comprensión puesto que siempre ha estado a mi lado para aconsejarme.

Un especial agradecimiento a mis hermanas **Lissette y Verence** quienes a lo largo de mi carrera, siempre compartieron mis felicidades y estuvieron a mi lado para animarme en los momentos difíciles. Así como también a mi tía **Guadalupe** puesto que fue quien me impulsó a no desistir en este camino y luchar para alcanzar mis metas.

A mis compañeras, **Carina Carranza y Kenia Díaz** quienes me permitieron formar parte del grupo de tesis, con quienes compartimos momentos gratos, difíciles y sin embargo felices... muchas gracias por su apoyo, comprensión y sobre todo por su amistad.

### *Dina Patricia Recinos Lemus*

Muchísimas gracias a nuestro asesor, **Carlos Pineda**, por habernos infundido ánimo y confianza en la realización del trabajo y por la ayuda incondicional que nos brindó, permitiéndonos hacer más grandes nuestros conocimientos para formarnos como profesionales. Gracias por su enseñanza, apoyo, disponibilidad y amistad.

Finalmente, agradecemos la ayuda técnica brindada por **Ing. Alfredo Callejas, Ing. Gilberto Martell, Lic. Oscar Anaya e Ing. Leonel Sosa**, quien siempre estuvo dispuesto a ayudarnos inmediatamente. A todas las personas que de una u otra forma contribuyeron en la realización de este trabajo, como son: **maestros, compañeros, empleados del tesario y amigos**.

*Gracias a todos por permitirnos cumplir con éxito la meta propuesta... Carina, Kenia y Paty*

## ÍNDICE

	Pág.
Resumen.....	i
Introducción.....	iii
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LA GRAN</b>	
<b>EMPRESA EN EL SALVADOR, LA COMPETITIVIDAD Y LA NORMA ISO 9001.....</b>	
<b>A. Generalidades de la gran empresa.....</b>	<b>1</b>
1. Definición.....	1
2. Clasificación de las empresas salvadoreñas.....	3
a. Criterios de orden cuantitativo.....	3
b. Criterios de orden cualitativo.....	3
3. Surgimiento de la gran empresa en El Salvador.....	5
4. Características de la gran empresa salvadoreña.....	6
5. ¿Por qué son importantes las grandes empresas?.....	7
6. Situación actual de la gran empresa.....	8
7. Retos para la gran empresa salvadoreña.....	10
<b>B. La Competitividad.....</b>	<b>11</b>
1. Definición.....	11
2. Factores que determinan la Competitividad.....	13
3. Etapas de la Competitividad.....	15
4. Estrategias para la Competitividad.....	17
a. Estrategias Genéricas de Michael Porter.....	18
1) Liderazgo de Costos.....	18
2) Diferenciación.....	18

3)	Enfoque.....	19
b.	Estrategias Genéricas de Ries y Trout.....	19
1)	Estrategia Defensiva.....	20
2)	Estrategia Ofensiva.....	20
3)	Estrategia de Ataque Lateral.....	20
4)	Estrategia Conveniente.....	21
5.	¿Cómo perciben los empresarios salvadoreños la Competitividad?.....	22
6.	Políticas para la Competitividad.....	23
C.	La Norma ISO 9000.....	26
1.	¿Cómo nacen las normas ISO 9000?.....	26
2.	Estructura de las Normas ISO 9000.....	29
3.	Definición de la norma ISO 9001.....	32
4.	Características generales de la norma ISO 9000.....	36
a.	Son normas Genéricas de Sistema de Gestión.....	36
b.	Establece el Sistema de Gestión de la Calidad.....	37
d.	Se basa en 5 cláusulas claves.....	38
e.	Enfoque al cliente.....	38
5.	¿Por qué son importantes las normas ISO 9000?.....	39
6.	Beneficios de la implantación.....	41
7.	El proceso de Certificación.....	42
a.	¿Qué significa Certificarse bajo ISO 9000?.....	42
b.	Pasos para la Certificación ISO 9001.....	43
8.	El papel que desempeña el Gobierno de El Salvador en la implantación de la norma ISO 9001.....	45

D.	Como incide la certificación de la norma ISO 9001 en la competitividad de la gran empresa salvadoreña.....	48
----	--	----

**CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA GRAN EMPRESA SALVADOREÑA CERTIFICADA CON LA NORMA ISO 9001:2000..... 50**

A.	Objetivos de la investigación.....	50
1.	Objetivo General.....	50
2.	Objetivos Específicos.....	50
B.	Importancia de la investigación.....	51
C.	Metodología de la investigación.....	52
1.	Método de investigación.....	52
2.	Fuentes de recolección de información.....	53
a.	Fuentes primarias.....	53
b.	Fuentes secundarias.....	54
3.	Tipo de investigación.....	54
4.	Tipo de diseño de investigación.....	55
5.	Determinación del área geográfica.....	55
6.	Determinación del universo.....	56
7.	Determinación de la muestra.....	56
8.	Alcances y limitaciones de la investigación.....	57
D.	Análisis e interpretación de la situación actual de la competitividad de la gran empresa salvadoreña a través de la certificación de la norma ISO 9001.....	59
1.	¿Cuál es la percepción de las empresas salvadoreñas sobre la norma ISO 9001?.....	59
2.	Evolución de la certificación de la norma ISO 9001 en El Salvador.....	62
3.	Empresas certificadas con la norma ISO 9001 en El Salvador.....	64
4.	Motivos de la certificación.....	68

a.	Mejorar el servicio al cliente.....	69
b.	Mejorar la calidad.....	70
c.	Aumentar la eficiencia.....	70
5.	Proceso de certificación.....	71
a.	Elección del Organismo certificador.....	71
b.	Duración del proceso.....	73
c.	Alcance de la certificación.....	74
d.	Dificultades durante el proceso de certificación.....	74
1)	Resistencia de los empleados.....	75
2)	Documentación de los procedimientos.....	75
6.	¿Cómo ha contribuido la certificación de la norma ISO 9001 a aumentar la competitividad de la gran empresa en El Salvador?.....	76
a.	Mejora en el servicio al cliente.....	78
b.	Aumento en el nivel de calidad.....	78
c.	Mejor control administrativo.....	78
7.	¿Presentan desventajas las empresas que no están certificadas con la norma ISO 9001?.....	80
8.	Esfuerzos del Gobierno de El Salvador para aumentar la competitividad de las empresas implementando la norma ISO 9001.....	83
9.	Listado FODA.....	86
E.	Conclusiones.....	88
F.	Recomendaciones.....	91
 <b>CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA GRAN EMPRESA EN EL SALVADOR .....</b>		<b>95</b>
A.	Diferenciación del producto.....	96
B.	Calidad en el servicio al cliente.....	97

C.	Promoción y posicionamiento.....	100
D.	Diferenciación por personal competente.....	103
E.	Formar Alianzas Estratégicas.....	105
F.	Expansión a mercados internacionales.....	107
G.	Certificación de la norma ISO 9001:2000.....	110
	<b>Guía para la Certificación de la Norma ISO 9001</b> .....	112
	Introducción.....	112
	Objetivos.....	113
1.	¿Qué es ISO 9001?.....	114
2.	¿Por qué certificarse bajo la norma ISO 9001?.....	114
3.	El proceso de certificación.....	116
4.	Mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad.....	147
5.	Plan de implementación de la certificación de la norma ISO 9001:2000.....	150
	Bibliografía.....	154
	Glosario.....	158
	Anexos	



## LISTA DE CUADROS

1. Ciclo de vida de la gran empresa salvadoreña.....	9
2. Beneficios de la implantación de la norma ISO 9001.....	41
3. Pasos para la certificación de la norma ISO 9001.....	43
4. Lista de empresas certificadas con la norma ISO 9001:2000.....	65
5. Matriz FODA de la gran empresa certificada con la norma ISO 9001.....	86

## LISTA DE FIGURAS

1. Criterios cualitativos para la clasificación de las empresas.....	4
2. Importancia de la gran empresa .....	8
3. Situación actual de la gran empresa salvadoreña.....	9
4. Posición de las empresas de acuerdo a su capacidad competitiva.....	15
5. Etapas de la competitividad.....	16
6. Ventaja competitiva de Michael Porter.....	18
7. Estrategias genéricas de Ries & Trout.....	19
8. Serie de normas ISO 9000.....	30
9. Relación entre la norma ISO 9001 y la norma ISO 9004.....	31
10. Evolución de la certificación de normas ISO 9001 en El Salvador.....	63
11. Estrategias para la competitividad de la gran empresa en El Salvador.....	95

## LISTA DE GRÁFICOS

1. Motivos de la certificación.....	69
2. Dificultades durante el proceso de certificación.....	75
3. Beneficios de la certificación ISO 9001.....	77
4. Desventajas de las empresas no certificadas.....	81

## RESUMEN

Actualmente, los mercados están cambiando, son mucho más competidos y complejos. Al mismo tiempo, las empresas tienden a expandirse sobrepasando las fronteras nacionales, por lo que tienen ante sí el enorme reto de ofrecer nuevas razones a sus clientes para que sus productos y servicios sean los preferidos.

Ante esta situación, aumentar la competitividad es una necesidad imperante para las empresas, es decir, que deben tener la capacidad para superar a la competencia aplicando estrategias que les permitan enfrentarse a los cambios del ambiente, lograr los objetivos de la organización y mantener una ventaja competitiva.

Por tal razón, el objetivo principal del presente estudio es investigar la competitividad que ha obtenido la gran empresa en El Salvador como resultado de la certificación de la norma ISO 9001:2000, para ello se debe conocer los principales beneficios y ventajas de las empresas certificadas y el papel que está desempeñando el Gobierno de El Salvador en la implementación de la norma ISO 9001 para que las empresas puedan acceder a nuevos mercados.

Para realizar la investigación se elaboró un cuestionario con base en la norma ISO 9001:2000, el cual fue dirigido a Ejecutivos, Gerentes del Departamento de Calidad y Representantes de la Dirección de las cuarenta empresas, objeto de estudio. Sin embargo, con el propósito de obtener información más precisa y conocer más de cerca la experiencia de las empresas, se entrevistó a seis Jefes de Calidad y a un especialista en calidad y competitividad del Ministerio de Economía.

Asimismo, se decidió visitar personalmente la mayoría de las empresas a fin de observar superficialmente su funcionamiento y cómo la certificación ha contribuido a ello.

Todo este caudal de información nos permitió conocer cuál es la percepción de los empresarios sobre la certificación de la norma ISO 9001, cómo ha evolucionado la certificación en el país, las características de las empresas certificadas, los motivos de la certificación, dificultades durante el proceso de certificación, los beneficios obtenidos y su incidencia en el aumento de la competitividad, las desventajas que enfrentan las empresas no certificadas y el papel del Gobierno de El Salvador para aumentar la competitividad de las empresas a través de la norma ISO 9001.

## INTRODUCCIÓN

En el entorno global, a medida las empresas se van desarrollando y creciendo, buscan ser más competitivas. Es por ello que surge la pregunta ¿Cómo ser más competitiva?.

Mucho se ha hablado de ello y existen diversos criterios sobre cómo alcanzar mayores niveles de competitividad; ante tal amplitud en nuestro estudio no se pretende abarcar en su totalidad todas las estrategias para la competitividad; pero sí que éste constituya un aporte teórico-práctico que refleje nuevos elementos de análisis para la comprensión de este tema tan difundido y presente una base más amplia para estudios posteriores.

Es por esto que en nuestro estudio se presenta La Certificación de Normas ISO 9001 como una de las estrategias que las empresas utilizan o pueden utilizar para brindar a los clientes productos de calidad que satisfagan sus necesidades y expectativas, asimismo se considera como una herramienta que abre las puertas a nuevos mercados.

Por tal razón el presente trabajo tiene como propósito determinar de qué manera La Certificación de Normas ISO 9001 ha contribuido a aumentar la Competitividad de la Gran Empresa en El Salvador. Para efectos metodológicos, éste se ha dividido en tres capítulos.

En el Capítulo I se explica la importancia de La Gran Empresa en El Salvador, su situación actual y los retos a los que se enfrenta ante la globalización y los TLC's. Para superarlos la gran empresa debe alcanzar mayores niveles de competitividad, por lo que se explica cuál es su percepción sobre la competitividad y cómo pueden alcanzarla a través de la aplicación de diversas estrategias genéricas.

Una de las estrategias para la competitividad más utilizadas mundialmente es la Certificación de La Norma ISO 9001:2000, por tanto se explica su importancia, estructura, el proceso de certificación y los beneficios posteriores a su implementación.

En el Capítulo II se analiza la situación actual de las empresas certificadas con la Norma ISO 9001:2000, identificando los principales motivos de la certificación, las dificultades que afrontaron durante el proceso, los beneficios obtenidos y cómo estos han contribuido a aumentar su competitividad.

En el Capítulo III se presentan diversas estrategias que pueden aplicarse para aumentar la competitividad, basadas en la experiencia de grandes empresas que las han llevado a cabo con éxito. Bajo este marco, se destaca la Certificación de La Norma ISO 9001:2000 como la principal estrategia para la competitividad, por lo que se desarrolla una guía práctica para lograr la certificación.

# CAPÍTULO I

## **I. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE LA GRAN EMPRESA EN EL SALVADOR, LA COMPETITIVIDAD Y LA NORMA ISO 9000.**

Este capítulo contiene las bases teóricas del tema de investigación “La Competitividad de la gran empresa salvadoreña a través de la certificación de las normas ISO 9001:2000”. Para una mejor comprensión la sustentación teórica ha sido dividida en tres partes, las cuales son: La gran empresa salvadoreña, la Competitividad y la norma ISO 9001, incluyendo definiciones, antecedentes y generalidades.

Además para la gran empresa se presenta la situación actual y retos; mientras que para la competitividad se explica sus etapas, estrategias y políticas así como la percepción de los empresarios salvadoreños acerca de ella; luego se menciona la importancia de la norma ISO 9001, sus beneficios y el papel que desempeña el gobierno salvadoreño en la implementación, entre otros.

Finalmente, se explica cómo la certificación de la norma ISO 9001 incide en la competitividad de la gran empresa salvadoreña.

### **A. GENERALIDADES DE LA GRAN EMPRESA**

#### **1. DEFINICIÓN**

La empresa es un lugar de trabajo en donde pueden haber pocas o muchas personas que realizan una serie de actividades encaminadas a propósitos bien definidos, estos pueden ser obtener utilidades, proporcionar bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de las personas.

Existen diversas definiciones de lo que es una empresa, entre las cuales se puede mencionar la siguiente:

“Una unidad económica, jurídica y social que en forma organizada, combina los factores de producción en vista a los suministros de productos, bienes o servicios de acuerdo a la demanda del mercado”<sup>1</sup>

La naturaleza de las empresas se debe a partir de su propósito en la sociedad, el cual es “crear un cliente satisfecho”, esto permite concluir que el consumidor es el principio y fin de toda empresa, su fuente de crecimiento y el factor que le permite mantenerse en el mercado siempre y cuando se adapte a las necesidades de éste.

Para cumplir con este propósito los administradores deben contar con objetivos claros, estándares de calidad y un conjunto de medios o recursos debidamente coordinados y aprovechados de forma máxima.

Luego de presentar la definición de empresa, es necesario destacar que ésta puede clasificarse en: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Esta última objeto de nuestra investigación.

*Gran Empresa:* Forma predominante organizada de negocios en los que se refieren a consecución de ingresos, la cual está organizada por medio de un consejo de administración, Junta de Vigilancia, Presidente, Vicepresidente, Directores, etc., para el logro del objetivo con que es creada.

---

<sup>1</sup> Paulet Jean Pierre “Diccionario de economía y empresa” p.54 Ediciones 2000, 1ª Ed. Barcelona



La gran empresa se puede definir también como aquella de grandes dimensiones o que controla una porción sustancial del mercado y ejerce su poder sobre amplios segmentos de la población.

## **2. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS**

En el país los criterios de clasificación que se utilizan son:

### **a. Criterios de Orden Cuantitativo.**

Esta clasificación de las empresas salvadoreñas según su tamaño: micro, pequeña, mediana y grande, ha sido determinada por diferentes organismos que guardan una estrecha relación económica y comercial, bajo los criterios más usuales como el número de empleados, monto de los activos y ventas anuales de las empresas, los cuales varían de acuerdo al criterio específico de cada institución (Ver anexo No.1).

Para la presente investigación se hará uso de la clasificación para la gran empresa salvadoreña brindada por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Social (FUSADES), respecto al número de empleados, el cuál es igual o mayor de cien. <sup>2</sup>

### **b. Criterios de orden Cualitativo**

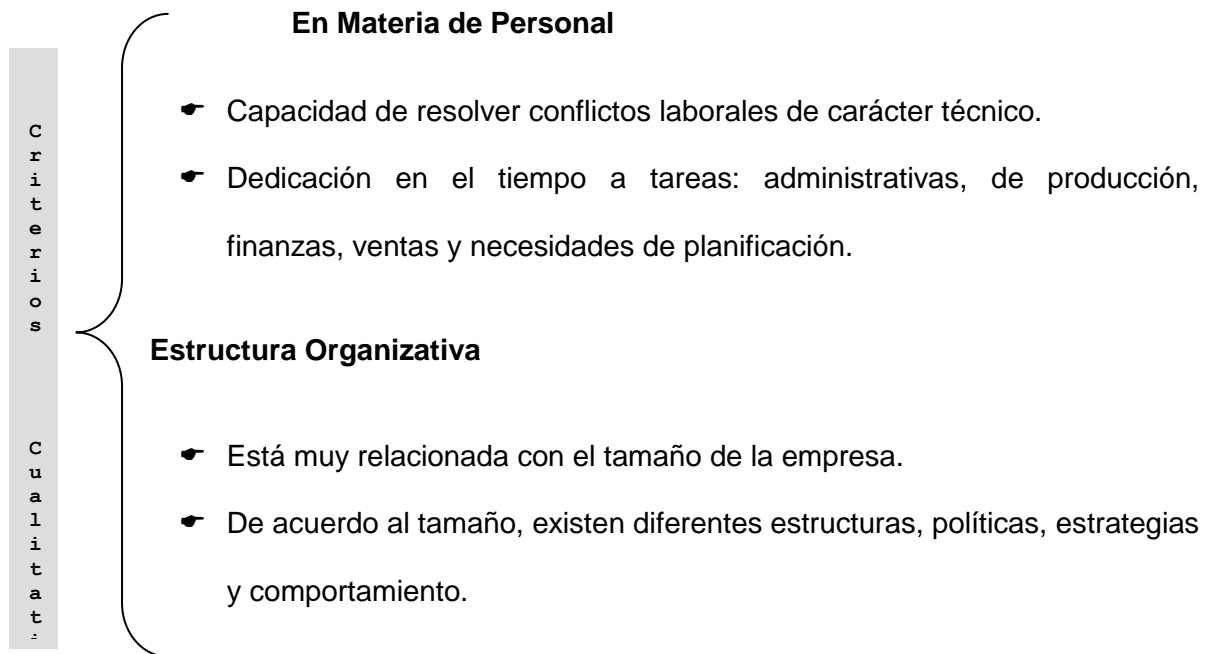
Este criterio se fundamenta en el tipo de dirección de la empresa y el grado de personalización de las relaciones patrono-trabajador y patrono-cliente (ver anexo No.2)

En esta categoría los criterios más importantes son:

---

<sup>2</sup> Se utilizará este criterio a excepción de aquellas empresas certificadas con la norma ISO 9001 que posean menos de 100 empleados.

Figura No.1



Fuente: Elaboración propia a partir de tesis.<sup>3</sup>

De acuerdo a los criterios de orden cualitativo en materia de personal la gran empresa resuelve sus conflictos laborales mediante personal técnico, debido a que sus dirigentes no pueden conocer a todo el personal que labora dentro de la empresa por lo que delegan la toma de decisiones en ellos, quienes basan sus decisiones en objetivos y políticas establecidas por la empresa.

Por otro lado, en términos de estructura organizativa la gran empresa está claramente definida, cuenta con veinte o más funciones, tiene seis o más niveles jerárquicos y sus funciones se dividen en áreas tales como: administración, personal y finanzas.

<sup>3</sup> Tesis "La gran empresa salvadoreña, sector industrial" p.7, Año 2002

### 3. SURGIMIENTO DE LA GRAN EMPRESA EN EL SALVADOR

El desarrollo de las empresas dio inicio desde que el ser humano comenzó a elaborar objetos en grandes cantidades con el fin de comercializarlos; sin embargo no se tienen datos exactos de cuándo surgieron las grandes empresas en El Salvador ya que éstas empezaron como pequeñas y fueron creciendo con el tiempo.

La historia muestra que la mayor parte del siglo XX, las empresas salvadoreñas fueron afectadas por acontecimientos como: la primera y segunda guerra mundial, la depresión, las etapas de post-guerra, problemas que repercutieron en cuanto a falta de electricidad, poco abastecimiento de materias primas y bloqueo de exportaciones de ciertos países lo que vino a dañar más el comercio y la industria del país a lo largo de todo ese tiempo.<sup>4</sup>

Aunque en esos años no se tenían clasificadas las empresas por el tamaño que éstas representaban ya sea por capital o por el número de personas con que contaban todas éstas fueron afectadas no importando si eran grandes, medianas o pequeñas.

En la década de los sesenta se empezó a desligar el sector servicios de el comercio con el apareamiento de bancos, hoteles, restaurantes, hospitales, etc. Debido a que este sector era muy pequeño no era visto como un gran aporte a la economía nacional, puesto que el aporte real para el crecimiento del país eran las exportaciones de café, azúcar y algodón; todo lo contrario de lo que sucede en la actualidad puesto que los servicios están muy por encima de las exportaciones que eran tradicionales en el país.

Por lo tanto, se puede decir que dentro de los sectores industria, comercio y servicios, en los tiempos pasados estos no tenían mayor auge de los que tienen hoy en día, puesto

---

<sup>4</sup> Revista edición especial de fin de siglo, Historia de la economía salvadoreña, Cámara de Comercio.

que el sector comercio era el único que tenía más presencia que los otros sectores, porque se enfocaba a lo que era la exportación del café, algodón, azúcar y otros productos agrícolas.

Sin embargo, con el paso de los años muchas de las empresas antes consideradas como micro o pequeñas se han ido desarrollando hasta convertirse en Grandes Empresas, un ejemplo de esto es Almacenes Simán que inició como una pequeña tienda en el Mercado Central y se fue desarrollando hasta convertirse en una gran empresa.

#### 4. CARACTERÍSTICAS DE LA GRAN EMPRESA SALVADOREÑA

Cada clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño tienen sus propias características, las de la gran empresa son las siguientes:

- *Cuenta con numerosos propietarios*

Por el tamaño que estas empresas poseen se necesita una fuerte inversión por lo que se requiere de varios socios o accionistas.

- *La Dirección está completamente jerarquizada*

Cuentan con un organigrama donde se establecen los distintos departamentos con sus respectivas líneas de mando.

- *Poseen un Consejo de Administración*

Éste se encarga de controlar los intereses de la propiedad y dirigen la marcha del negocio.

- *Su ámbito de actuación abarca todos los mercados*

Sus productos y servicios se comercializan en el mercado nacional y en el internacional obteniéndose una amplia cobertura por parte de estas empresas.

- *Tienen un estricto control de calidad*

El comercio de sus productos y servicios ocupan puestos de liderazgo en los mercados debido a los estándares de calidad que utilizan en la producción.

- *Utilizan estrategias de promoción y publicidad*

Se destinan considerables recursos al Departamento de Mercadeo, para la realización de sus constantes campañas publicitarias.

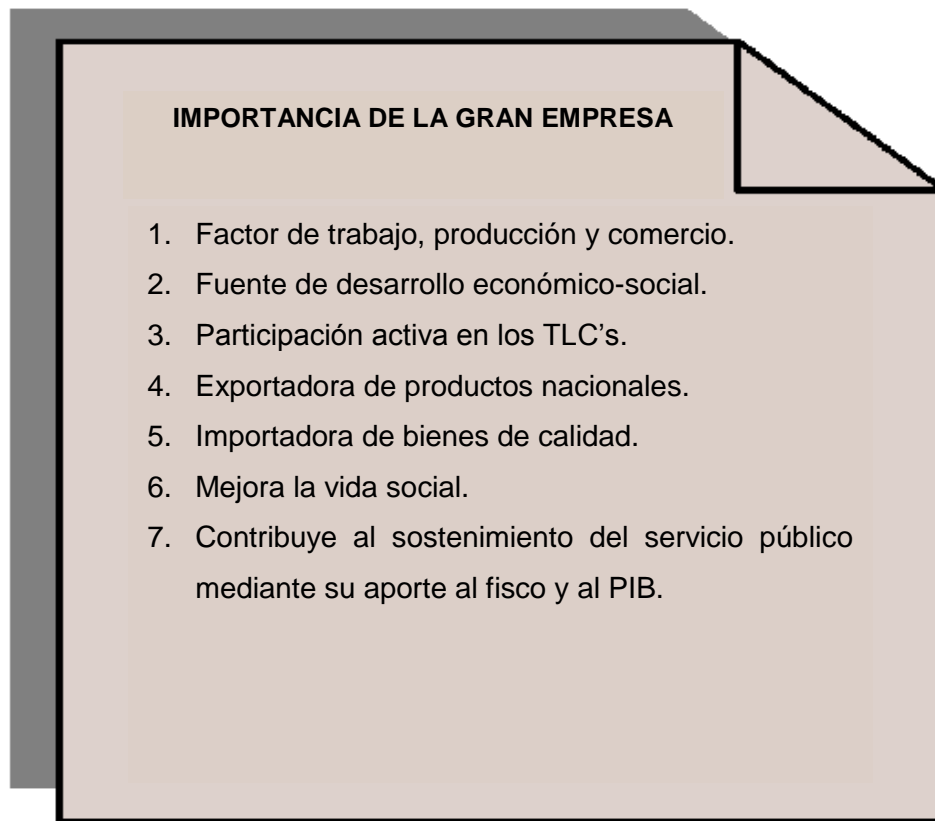
- *Cuentan con diferentes centros de producción*

Por la alta demanda que tienen estas empresas, es necesario contar con varias plantas de producción con el objeto de satisfacerla.

## **5. ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS GRANDES EMPRESAS?.**

Las empresas ocupan una posición relevante en la economía de los países. En El Salvador esta importancia se ha ido acrecentando debido a la creación de grandes empresas que han surgido y desarrollado en todos los campos de la actividad económica. Algunas razones por las que ésta se considera importante son::

Figura No.2



Fuente: Elaboración propia a partir de [www.monografía.com](http://www.monografía.com)

Por lo tanto, su importancia radica en los aportes que ésta genera puesto que contribuye a los ingresos del Gobierno Central y a la economía de la familia.

## **6. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GRAN EMPRESA SALVADOREÑA.**

Actualmente, en un mercado nacional tan competitivo no se puede generalizar la situación de los sectores industria, comercio y servicio en una sola etapa del ciclo de vida de la gran empresa, ya que cada sector tiene su situación particular la cual está relacionada con el tipo de mercado en el que se desenvuelven.

El ciclo de vida está relacionado con la tasa de crecimiento de los sectores, así como la participación del mercado salvadoreño. Podemos mencionar cuatro etapas del ciclo de vida por sector: Nacimiento, Crecimiento, Madurez y Declinación.

**Cuadro No.1**

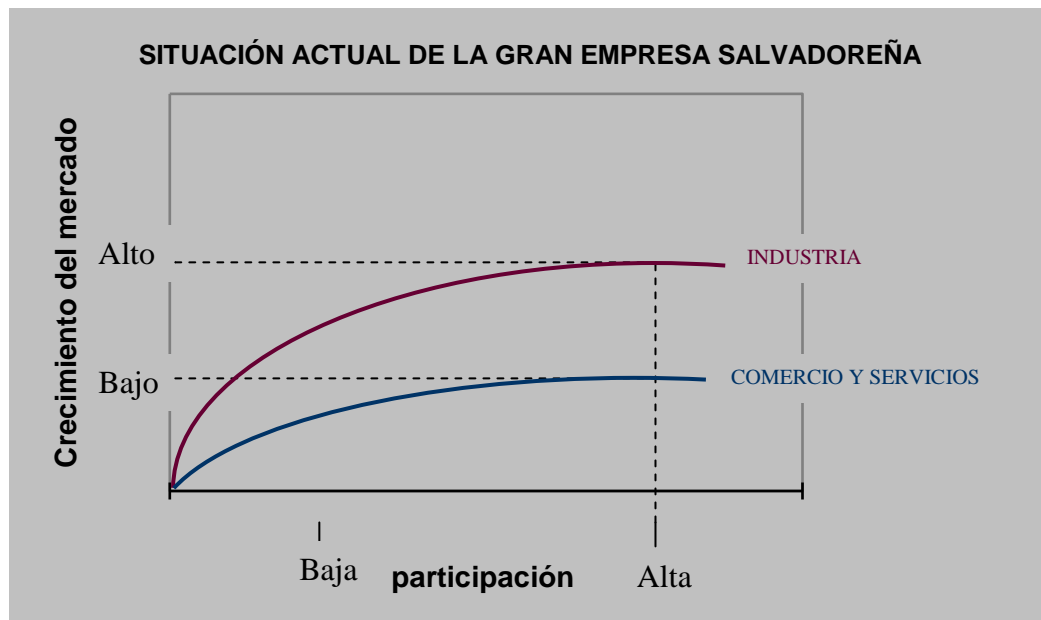
**CICLO DE VIDA DE LA GRAN EMPRESA SALVADOREÑA**

<b>Etapas del ciclo de vida</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Participación en el mercado</b>
Nacimiento	Alto (↑)	Baja (↓)
Crecimiento	Alto (↑)	Alto (↑)
Madurez	Bajo (↓)	Alto (↑)
Declinación	Bajo (↓)	Baja (↓)

Fuente: Elaboración propia a partir de tesis "Estructura y Funcionamiento de la gran empresa en El Salvador". Año 2001

A continuación se presenta gráficamente la situación actual de cada sector de la gran empresa salvadoreña.

**Figura No. 3**



Fuente: Elaboración propia a partir de tesis "Estructura y Funcionamiento de la gran empresa en El Salvador". Año 2001

Como se observa en el gráfico anterior el Sector Industria presenta una Etapa de Crecimiento por el alto desarrollo y participación de empresas que vemos incrementándose cada vez más, un factor importante en el crecimiento productivo tiene que ver con la inversión extranjera con la industria manufacturera (maquilas) la cual sigue incrementando con el paso del tiempo. Aunque las condiciones del país han mejorado existe un grado de dependencia de la cooperación internacional.

El Sector Comercio y el Sector Servicios se encuentra en una Etapa de Madurez debido a la amplia participación de grandes empresas con similar tamaño y capacidad. La mayoría son empresas que tienen muchos años de operación en el mercado y sus bases son bastante sólidas y es por ello que tienen un lugar en la gran empresa salvadoreña.

Muchas de estas grandes empresas forman grupos que las hacen más sólidas y vienen formando oligopolios en el medio, tienen una gran lealtad por parte de sus clientes y participación en el mercado, ya que su imagen es bien conocida logrando un alto posicionamiento.

## **7. RETOS PARA LA GRAN EMPRESA SALVADOREÑA**

El fenómeno de la Globalización trae consigo instrumentos idóneos para el desarrollo comercial entre los países, tal es el caso del Tratado de Libre Comercio(TLC) firmado el 26 de Junio de 2000 entre México y el Triángulo del Norte(El Salvador, Guatemala y Honduras), el cual entró en vigencia el 15 de Marzo de 2001.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [www.monografia.com](http://www.monografia.com)



Para Centro América estos acuerdos ofrecen un mayor crecimiento económico y mejoramiento de las balanzas comerciales, obligando a la gran empresa salvadoreña a asumir retos empresariales tales como:

- Conocer la demanda de los bienes y servicios en los mercados.
- Conocer los diferentes nichos de mercado y tener capacidad para cubrirlos.
- Perseverar ante los inconvenientes y sacar provecho de las posibilidades de los tratados.
- Ser más productivos y orientados a la calidad.

Por consiguiente, es importante que las empresas se preparen para enfrentar la Globalización a través de una constante capacitación, gestión de la calidad, modernización de sus sistemas de producción, lograr alianzas estratégicas para obtener financiamiento, transferencia de tecnología y apoyo de socios comerciales y así poder competir en nuevos mercados.

## **B. LA COMPETITIVIDAD**

### **1. DEFINICIÓN**

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto-protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La Competitividad se define como:

- La capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos.<sup>6</sup>
- La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.<sup>7</sup>
- La capacidad imprescindible, vital y necesaria de una organización para imaginar, diseñar, desarrollar y mercadear productos con mejor precio, calidad y oportunidad que los competidores a través de un esfuerzo sostenido e inteligente para el éxito en mercados abiertos y globales.<sup>8</sup>

Dicho en términos más sencillos, la competitividad es la capacidad de las empresas para insertarse y mantenerse exitosamente en el mercado nacional e internacional. Además mantiene una estrecha relación con la eficiencia y eficacia de la organización.

Actualmente, el ser competitivo es un reto debido a que las empresas deben contar con características especiales para ser escogidas dentro de un grupo de empresas que están en un mismo mercado buscando ser las seleccionadas.

Por ello, las empresas deben diferenciarse por su calidad, habilidades, cualidades y la capacidad de atender a los clientes tanto internos como externos. Así mismo la

---

<sup>6</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

<sup>7</sup> [www.monografia.com](http://www.monografia.com)

<sup>8</sup> [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

competitividad depende principalmente de las personas en cuanto a sus actitudes, capacidades, actividad, trabajo en equipo, responsabilidad y valores.

Por lo tanto las empresas salvadoreñas tienen el objetivo de ser competitivas a través de desarrollar y mantener ventajas para crecer en el mercado nacional e internacional, proporcionando bienes y servicios con atributos apreciados por los clientes y que superan a los de la competencia.

## 2. FACTORES QUE DETERMINAN LA COMPETITIVIDAD

La empresa competitiva es la que consigue maximizar la calidad de cada uno de los factores que componen la empresa.<sup>9</sup> Dichos factores son:

- a) **Un proceso productivo óptimo**, es decir, la mejor organización tecnológica para producir.
- b) **Recursos excelentes**, porque dispone de un genio empresarial superior, de un factor humano motivado, profesionalmente preparado y con un notable bagaje cognoscitivo; de estructuras sociales eficientes; de capitales adecuados y de óptimos materiales.
- c) **Elevada calidad del proceso de transformación**, con un producto final capaz de ofrecer al cliente la máxima satisfacción, en términos de prestaciones, fiabilidad, precios y servicio.
- d) **Considerable generación del valor añadido**, al optimizar la utilización de los factores anteriores, los recursos originan una producción sobresaliente por calidad y cantidad.

---

<sup>9</sup> Fea Guglielmetti, Ugo. "Competitividad es Calidad Total". Manual para salir de la crisis y generar empleo Ed. Alfa Omega S.A. de C.V. México. p.40

- e) **Destacada calidad del producto y minimización del coste**, que permiten un margen elevado entre los recursos empleados y el precio de venta.

De tal manera que la competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Es decir se es más competitivo si se puede ofrecer mejor calidad, a bajo precio y en un menor tiempo de entrega.

En algunas empresas aún se tiene la idea de que más calidad implica un precio más alto y un mayor tiempo de elaboración. Se cree que un precio bajo implica necesariamente menor calidad y mayor tiempo de entrega.

Estas apreciaciones son un reflejo del desconocimiento del concepto de calidad y son un obstáculo para iniciar un programa tendiente a mejorar la competitividad y la eficiencia de una organización.

Para una mejor comprensión, se presenta de la siguiente manera:

$$C = f ( \uparrow Q, \downarrow P, \downarrow T ) \text{ donde:}$$

C= Competitividad  
Q= Calidad  
P= Precio  
T= Tiempo de entrega

Si éstas son las condiciones básicas que definen la capacidad competitiva propia de la empresa, esta puede ser:

**Figura No. 4**

**POSICIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU CAPACIDAD**

**COMPETITIVA**

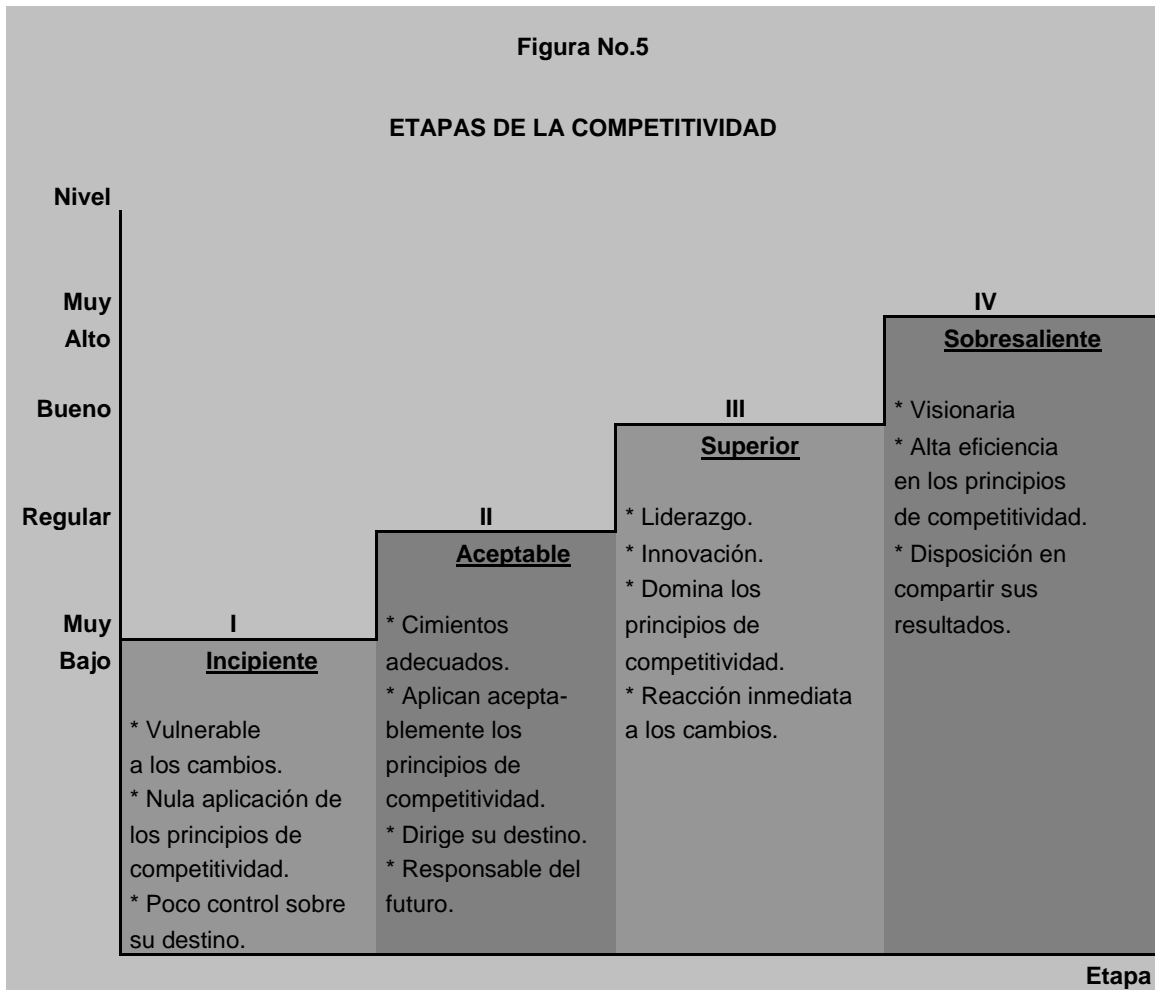
 <p style="text-align: center;"><b>Líder</b> cuando domina el mercado.</p>	 <p style="text-align: center;"><b>Competitiva</b> cuando vale más del nivel medio de la competencia.</p>
 <p style="text-align: center;"><b>En crisis</b> cuando coyunturalmente sus parámetros competitivos son inferiores al nivel medio de la competencia.</p>	 <p style="text-align: center;"><b>En estado antagónico</b> cuando sus funciones vitales son estructuralmente inadecuadas al mercado.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de "Competitividad es Calidad Total". Manual para salir de la crisis y generar empleo. Fea Guglielmetti, Ugo. Ed. Alfa Omega p.41

Por tanto, las empresas son competitivas cuando son capaces de ofrecer productos y servicios con atributos valorados por los clientes debido a que satisfacen sus gustos y preferencias, lo cual permite a las empresas superar a la competencia y crecer en el mercado.

### 3. ETAPAS DE LA COMPETITIVIDAD

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro, cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen, es así como se tiene la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia a partir del cuadro de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Al considerar las etapas antes mencionadas, se concluye que la gran empresa salvadoreña está ubicada en la etapa superior y sobresaliente, debido a sus características y su disponibilidad de recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos; este grupo de empresas están en la capacidad de tener una posición de liderazgo, ser visionaria y reaccionar de inmediato ante cualquier cambio en el ambiente.

#### **4. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD**

En los mercados internacionales son las empresas las que compiten y no las naciones, por lo tanto es necesario comprender de qué forma las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva mediante el uso de estrategias.

Las estrategias son todas aquellas acciones planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores y sus competidores.

La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la competencia, quizás mediante bajos costos de producción o distribución, proporcionando un mayor valor al consumidor.

La estrategia para competir se deduce de un procedimiento de análisis que permite conocer las características generales de un mercado en particular y todos los elementos que en él confluyen con el propósito de obtener ventajas competitivas.

Se estudian las condiciones de los diferentes segmentos de mercado y la estructura de las fuerzas competitivas como: proveedores, competencia, compradores, productos sustitutos y competidores potenciales.

A continuación se presenta los aportes de Michael Porter y Ries & Trout sobre Estrategias Genéricas de Competitividad:

### a. Estrategias Genéricas de Michael Porter

Las estrategias genéricas de Michael Porter se muestran en la siguiente figura:

**Figura No. 6**

**VENTAJA COMPETITIVA**

	Costo más bajo	Diferenciación
<b>Objetivo Amplio</b>	<b>1. Liderazgo de Costo</b>	<b>2. Diferenciación</b>
<b>Objetivo Limitado</b>	<b>3A. Enfoque de Costo</b>	<b>3B. Enfoque de Diferenciación</b>

Fuente: Porter, Michael "Ventaja Competitiva" p.29

#### 1) Liderazgo de Costo

Consiste en mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas. Pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materia prima y otros factores.

#### 2) Diferenciación

Es crear valor agregado a través de una estructura innovadora, bajo la premisa de que el producto debería ser único o debe poseer características que lo diferencien de la competencia.

La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia, etc.



### 3) Enfoque

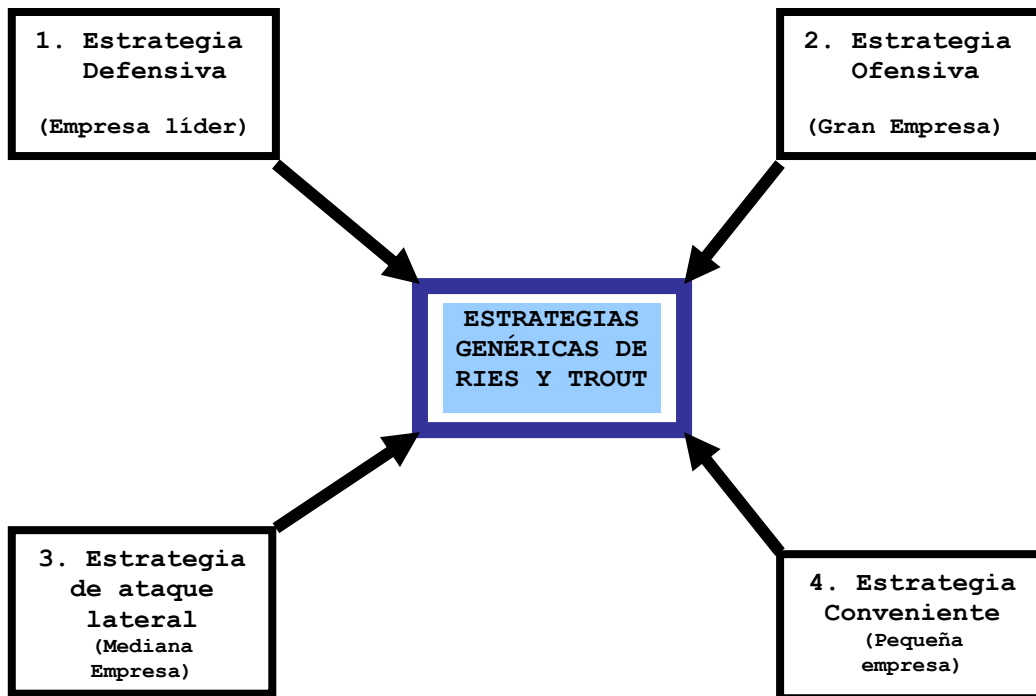
Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector. Consiste en especializarse en un grupo específico de clientes, con esta premisa aparece más formalmente la llamada “segmentación de mercados”.

#### b. Estrategias Genéricas de Ries y Trout

Ries y Trout, lograron el acierto al relacionar estrategias específicas con respecto al tamaño de la empresa, ellos indican que son cuatro estrategias genéricas, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura No. 7

#### ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE RIES Y TROUT



Fuente: Elaboración propia a partir de “Estrategia Competitiva para empresas” Rogelio Centeno p. 18

### **1) Estrategia Defensiva (Empresa líder)**

La estrategia defensiva tiene como propósito ayudar a que se mantenga la posición de liderazgo. Eso se logra observando a los competidores para descubrir lo que planean en contra de ellos, analizando continuamente las transformaciones que se producen por innovación tecnológica, administrativas, comerciales, industriales, etc., y también el cambio de gustos, necesidades, preferencias de las personas, con el propósito de adaptarse al cambio.

Para ganar, se pueden seguir los siguientes tres ejemplos de lucha táctica:

- Impacto efectivo.
- Dividir el mercado en diferentes segmentos.
- Atacarse a sí mismo.

### **2) Estrategia Ofensiva (Gran empresa)**

La estrategia ofensiva se aplica con el propósito de vencer a la empresa líder. Para lograrlo es necesario evaluar la fuerza propia, analizar la posición del líder para orientarse a la actividad que desarrolla y encontrar una debilidad en el punto más fuerte para atacarlo.

### **3) Estrategia de Ataque Lateral (Mediana empresa)**

Los recursos limitados no les permiten efectuar ataques frontales en contra del líder, por lo que se recomienda el ataque lateral.

Para lograrlo, se puede diseñar producto cuyas características permitan atraer a un cierto número de clientes del segmento considerado y diferentes características en cuanto a tamaño, versatilidad o sencillez de operación.

#### **4) Estrategia Conveniente (Pequeña empresa)**

La escala de planta en las empresas pequeñas condiciona el volumen de producción y, en consecuencia, otros factores de producción, como costos de producción y participación en el mercado.

Por tanto, la estrategia recomendable tiene algunos aspectos singulares como la flexibilidad de estas empresas debido a su estructura elástica y con poco personal y su capacidad de adaptabilidad de los empleados a las necesidades del negocio.

En la aplicación de las estrategias genéricas es la empresa misma la que decide cuáles utilizar. Para el caso, ambos enfoques pueden ser aplicados de forma conjunta a pesar de ser diferentes.

Las estrategias genéricas de Ries y Trout son clasificadas de acuerdo al tamaño de la empresa y las de Michael Porter se clasifican de acuerdo al mercado o al tipo de clientes que se desea cubrir. Sin embargo, ambos enfoques de estrategias pueden ser aplicados a empresas de cualquier naturaleza.

Por tanto, la gran empresa en El Salvador debe utilizar la Estrategia Ofensiva la cual le permite ser retadora de la empresa líder. Luego, la empresa debe elegir en qué panorama desea ser más competitiva, si en el liderazgo de costo, diferenciación o enfoque.

Bajo este marco, el Sistema de Gestión de la Calidad es de gran importancia en relación con las estrategias genéricas aplicables a la gran empresa por las siguientes razones:

- Contribuye a la reducción de costos pese a la infraestructura, la tecnología y al volumen de producción.
- Proporciona mayor prestigio o imagen a la empresa ante sus clientes, lo que la diferencia de la competencia.
- Tiene un alto enfoque de orientación al cliente por lo que logra satisfacer las necesidades de ellos aunque éstos sean un segmento reducido.

## **5. ¿CÓMO PERCIBEN LOS EMPRESARIOS SALVADOREÑOS LA COMPETITIVIDAD?**

La percepción de los empresarios sobre la competitividad queda delineada en los siguientes nueve puntos<sup>10</sup>:

- Las empresas que han logrado exportar más son aquéllas que han sido exitosas en abrir los mercados externos y que han alcanzado niveles más altos de calidad.
- Las empresas poseen poco conocimiento sobre tecnologías y normas de calidad. Solamente el 13% de ellas han certificado sus procesos con la norma ISO 9000 y el 25% desconocía lo que era esa norma (Ver anexo No.3).
- La disponibilidad de los recursos humanos calificados limita la capacidad de producir de las empresas.
- Aún las regulaciones burocráticas y las prácticas y trámites aduanales son obstáculos para exportar.
- La infraestructura se traduce en mayores costos de distribución y producción.
- El acceso al financiamiento aún preocupa a los empresarios y la disminución del costo del dinero los ha favorecido.

---

<sup>10</sup> Informe de Desarrollo Económico y Social 2003. Competitividad para el Desarrollo. FUSADES, Agosto de 2003 p. v.

- Los costos de seguridad deterioran la capacidad de competir de las empresas.
- La confianza en la mantención de los derechos de los contratos y de la propiedad es baja.
- Las instituciones públicas peor evaluadas son la Asamblea Legislativa, la Salud Pública y el Sistema Judicial.

La visión empresarial sobre los factores que impulsan y que obstaculizan el progreso de la competitividad indica que hay áreas en que se pueden avanzar rápidamente: hay acciones que corresponden al ámbito propio de las empresas, hay acciones que corresponden al ámbito de capital humano y hay acciones sobre la modernización institucional.

## **6. POLÍTICAS PARA LA COMPETITIVIDAD**

FUSADES, en el Informe de Desarrollo Económico y Social 2003, estableció que las políticas que las empresas deben seguir para ser más competitivas son:

### **a. Política de inversión en información**

Hoy en día, no es justificable carecer de información sobre tecnologías y estándares que potencien la capacidad competitiva de las empresas.

### **b. Política inversión en acreditación de la calidad de los productos y procesos**

Esto pasa por remover los procesos y exigencias de calidad el quehacer productivo y distributivo de las empresas; requiere mejorar tecnologías y procesos.

### **c. Política de inversión en capacitación de recursos humanos**

El recurso humano es el fundamento de la competitividad empresarial. Si las empresas tienen dificultades para encontrar los recursos requeridos para producir con calidad y eficiencia, los más indicados para saber en qué capacitar son las empresas mismas.

### **d. Política de inversión en conocer los mercados internacionales**

La revolución informática y de comunicaciones ha producido herramientas para conocer los mercados internacionales, pero el esfuerzo por conocer *in situ* las oportunidades y exigencias de los mercados externos es insustituible.

El Gobierno puede contribuir a provocar y a estimular el ambiente de modernización con las siguientes políticas:

- Política de competencia.
- Política de estabilización macroeconómica.
- Política de mejoramiento del acceso al crédito para la pequeña y mediana empresa.
- Política de reforma institucional.
- Política de inversión extranjera.

Por consiguiente, en El Salvador se lleva a cabo el Programa Nacional de Competitividad<sup>11</sup> del Ministerio de Economía. cuyo objetivo principal es crear las condiciones necesarias para impulsar la competitividad entre los sectores productivos del país, interactuando con el Gobierno y el sector privado para identificar, recomendar y coordinar proyectos específicos que ayuden a incrementar las oportunidades de El Salvador en mercados de exportación. Las áreas de acción son las siguientes:

- Clima de negocios
- Promoción de Exportaciones
- Promoción de Inversiones
- Calidad, Productividad y Desarrollo Tecnológico
- Asociatividad

Sin lugar a dudas, el Gobierno de El Salvador desempeña un papel de capital importancia, en crear un ambiente económico, político y social estable y predecible, donde los diferentes sectores -empresarial, educativo, social y el mismo sector gubernamental- puedan planificar a largo plazo estrategias de innovación y rentabilidad, encaminadas hacia el desarrollo de una economía competitiva.

---

<sup>11</sup> [www.pronacom.org](http://www.pronacom.org)

### **C. LA NORMA ISO 9000**

Existen en las organizaciones nacionales e internacionales la necesidad de sensibilizar respecto al por qué y a los beneficios de trabajar con calidad. Para lograr mantener en el tiempo una calidad en la organización, ésta debe basarse en el enfoque de procesos y la mejora continua de ellos.

La adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados, el tamaño y estructura de la organización.

Un Sistema de Gestión de Calidad es el medio básico para la toma de decisión utilizando herramientas que además de los beneficios y sus propios valores. Estas herramientas están basadas en normas internacionales, como las adoptadas a nivel nacional: *Normas ISO 9000*.

#### **1. ¿ CÓMO NACEN LAS NORMAS ISO 9000?**

La implantación de normas de calidad para proporcionar productos o servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes se originó en la milicia, debido a la naturaleza crítica de los productos militares y los problemas de investigar productos defectuosos usados en acción; por lo que se destacó la importancia de dar atención a los problemas de manufactura y los sistemas de calidad de los proveedores.



Por tal razón, en octubre de 1946, en una reunión con representantes de 25 países se acordó dar el nombre ISO a la Organización Internacional de Normalización con el fin de promover el desarrollo de normas internacionales de manufactura, comercio y comunicación teniendo ésta su sede en Ginebra, Suiza.

La ISO celebró su primera reunión en junio de 1947 como un organismo mundial formado por organizaciones públicas y privadas de todo el mundo; teniendo una parte de sus miembros participación activa (miembros del comité ejecutivo) y otros como observadores (miembros correspondientes y suscritos)<sup>12</sup>

Hasta 1970 el trabajo de la ISO se enfocaba exclusivamente a especificaciones de productos y guías para atributos de rendimiento y no fue hasta 1979 que se formó el Comité Técnico 176, conformado por los organismos de normalización de los diferentes países que conforman la ISO, con el fin de establecer principios genéricos de calidad a través de una norma internacional.

Cabe mencionar que la publicación de una norma internacional traería muchos beneficios al comercio internacional puesto que ayudaría a tener un mismo entendimiento y comunicación entre exportadores e importadores de diferentes países.

Esta serie de normas de administración de sistemas de calidad se denominó ISO 9000 y fue emitida en el año de 1987.

---

<sup>12</sup> [www.monografia.com](http://www.monografia.com). "Calidad y desarrollo organizacional a través de la certificación ISO 9000"

Las organizaciones manufactureras fueron las primeras en adoptar la norma y posteriormente empresas de todo tipo y tamaño la adoptaron como un Sistema de Gestión de la Calidad eficiente.<sup>13</sup>

Debido a que esta norma nació en Europa, en la Comunidad Europea se han realizado acuerdos bilaterales en los cuales se reconoce la certificación de sus empresas según la norma ISO 9001, lo cual constituye un requisito indispensable para entrar en este mercado.

De la misma manera países latinoamericanos han visto la necesidad de contar con un Sistema de Gestión de la Calidad, por lo que han optado por la certificación de la norma convirtiéndose esta en una norma de calidad mundial útil para el intercambio de productos y/o servicios.

Las normas y directrices de la serie ISO 9000 han probado su valor mundialmente puesto que éstas mejoran la competitividad nacional e internacional de las empresas, por lo cual a nivel mundial alrededor de 400,000 organizaciones se han certificado con base a las normas ISO 9000.

Además se han realizado una serie de revisiones a la norma ISO 9000 de tal manera que el 5 de diciembre del año 2000 fue aprobada la tercera edición de la norma ISO 9000:2000 reemplazando a la versión anterior 1994, así como a las normas ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994 debido a la necesidad de satisfacer al cliente, dar más atención al enfoque de procesos, a la mejora continua, y buscar complementación con otros sistemas de gestión.

---

<sup>13</sup> [www.monografía.com](http://www.monografía.com)

Actualmente, la ISO cuenta con 146 países miembros alrededor del mundo lo cual nos indica que para las empresas, especialmente aquellas que desean incrementar su participación en mercados internacionales se vuelve una necesidad el contar con un Sistema de Gestión de la Calidad lo cual permitirá incrementar sus niveles de competitividad.

## **2. ESTRUCTURA DE LAS NORMAS ISO 9000**

La ISO ha establecido más de 11,000 normas vigentes actualmente a nivel mundial, generadas por consenso gracias a la participación de los organismos de normalización integrados por los comités de los países miembros tanto plenos, correspondientes como suscritos.

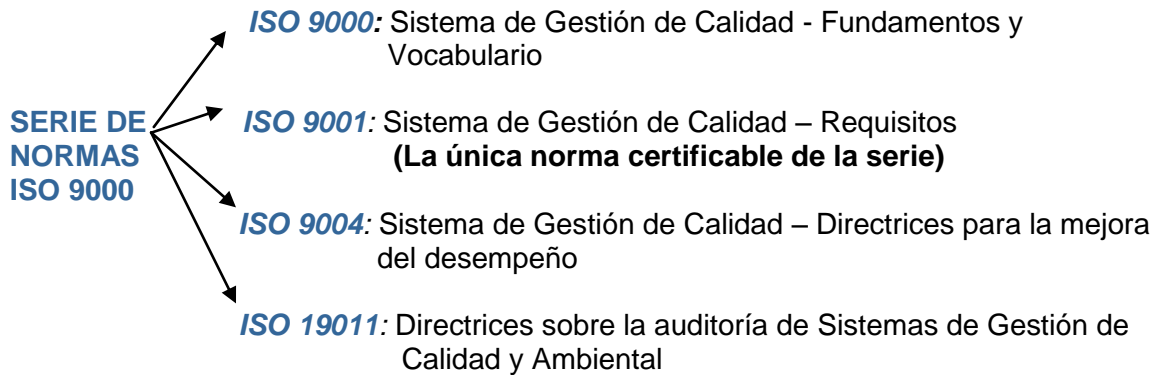
Para lograr estabilidad de los procesos ISO desarrolla un conjunto de normas cada una con su área específica en el cual la “serie principal” está conformada por cuatro normas que han sido elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de Sistemas de Gestión de la Calidad eficaces y ser usadas como un paquete integral a fin de obtener los máximos beneficios.

- *NORMA ISO 9000*: Describe los fundamentos de los Sistemas de Gestión de Calidad y especifica la terminología para los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- *NORMA ISO 9001*: Especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

- *NORMA ISO 9004*: Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del SGC. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- *NORMA ISO 19011*: Proporciona orientación relativa a las auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad y de Gestión Ambiental.
- 

Todo lo anterior se resume en la siguiente figura:

**Figura No.8**

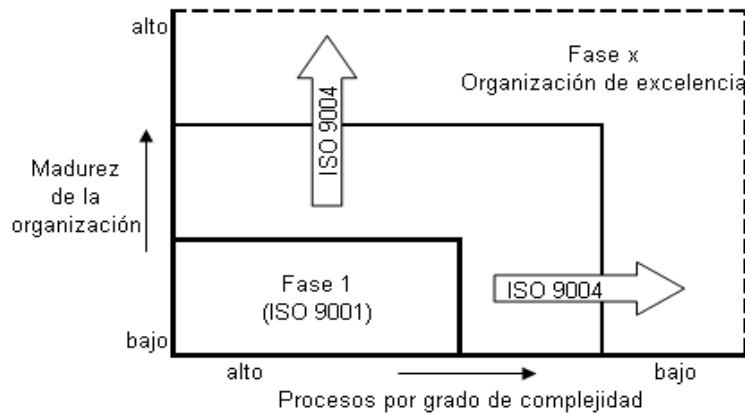


Fuente: Elaboración propia del grupo a partir de [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

De la serie de normas mencionadas anteriormente existe una notable relación entre la norma ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 puesto que tienen la intención de ser usadas en combinación, aunque se pueden aplicar independientemente una de la otra.

Éstas tienen una estructura similar para poder ayudar a su aplicación como un par coherente. Para una mejor comprensión véase la siguiente figura.

Figura No.9



Fuente: Instituto Latinoamericano de calidad. "Las 100 preguntas más frecuentes de la serie de normas ISO 9000:2000", Metáfora visual S.A. de C.V. México 2002 p.25

La relación de estas normas se da puesto que la norma ISO 9001 se centra en cumplir los requisitos de los clientes y aumentar su satisfacción, sin embargo aquellas organizaciones cuya Alta Dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001 puede optar por aplicar las directrices que contiene la norma ISO 9004 con el fin de aumentar la satisfacción del cliente y a la vez contribuir a mejorar el desempeño global de la organización.

Sin embargo, solamente la norma ISO 9001 es certificable, y es a ésta a la que le daremos atención en el presente trabajo de investigación.

### 3. DEFINICIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000

Básicamente, la norma ISO 9001 se define como:

- La que especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente<sup>14</sup>.
  
- Un conjunto de reglas de carácter social y organizativo para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización, cuyo último resultado es mejorar las capacidades y rendimientos de la organización y conseguir un aumento por este procedimiento de la calidad final del producto<sup>15</sup>.
  
- Una herramienta muy conveniente para asegurar sistemas que garanticen que la calidad se halle presente, desde el momento en que se diseña el producto o servicio hasta que éste se encuentra en las manos del consumidor final.

Por lo tanto, su objetivo es reducir la variación en la conformidad con la calidad de un lote a otro normalizando los procesos que influyen en la habilidad de una organización para satisfacer los requisitos de los clientes, aporta estabilidad a las operaciones de una empresa en su nivel actual o al estándar de calidad de un producto.

---

<sup>14</sup> Norma ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de Calidad: Fundamentos y Vocabulario

<sup>15</sup> [www.buscarportal.com](http://www.buscarportal.com)

Por tal razón, en la actualidad la norma ISO 9000 se presenta como una de las principales opciones que se está utilizando a escala mundial como una herramienta para lograr la competitividad.

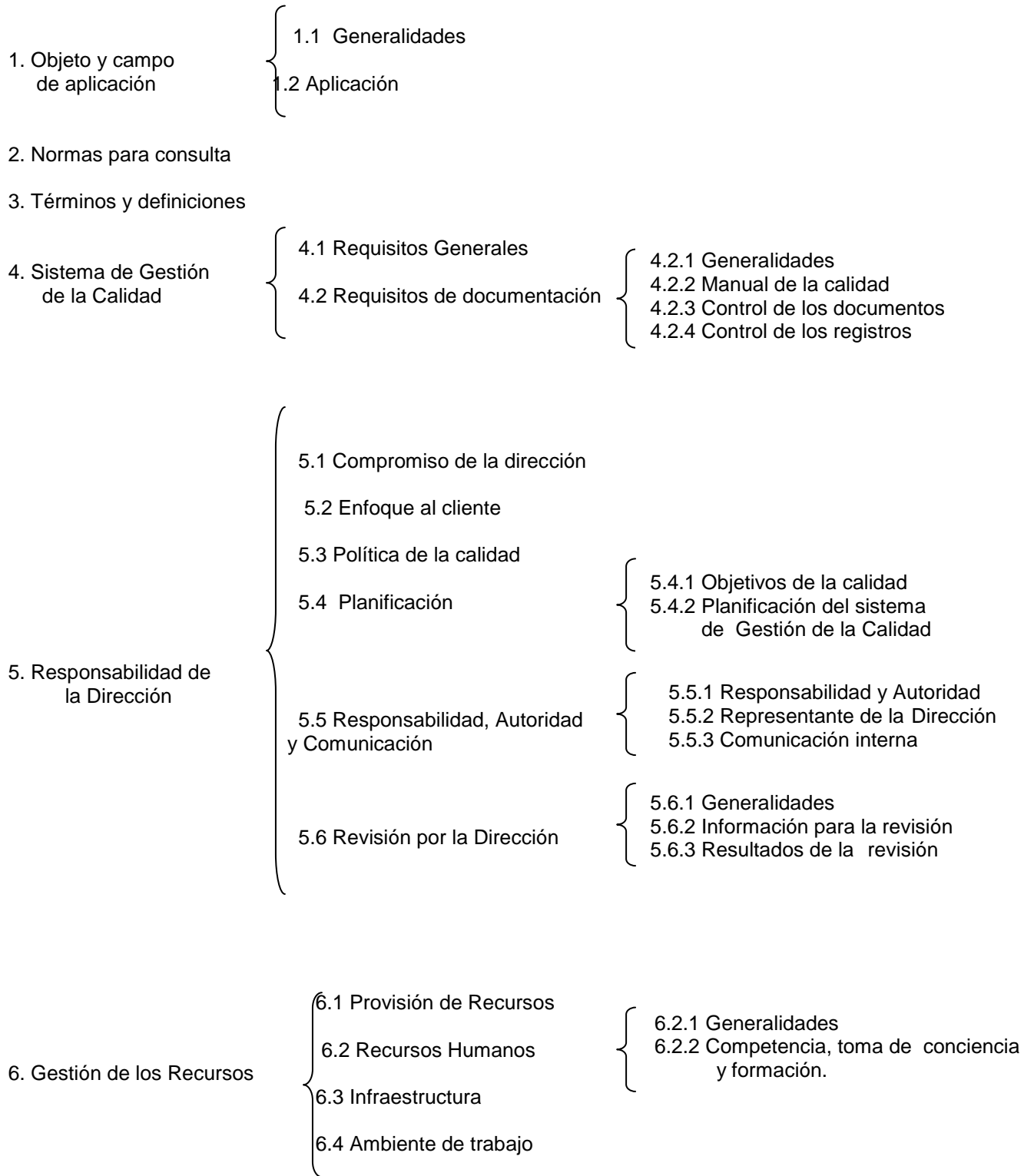
Se dice que es una herramienta porque sobre ella se puede estructurar todos los procesos necesarios para poder satisfacer adecuadamente a los clientes, y además a otros grupos de interés que tiene la organización. Cualquier organización tiene cinco grupos de interés bien definidos:

- Clientes.
- Proveedores.
- Personal.
- Sociedad y medio ambiente.
- Accionistas.

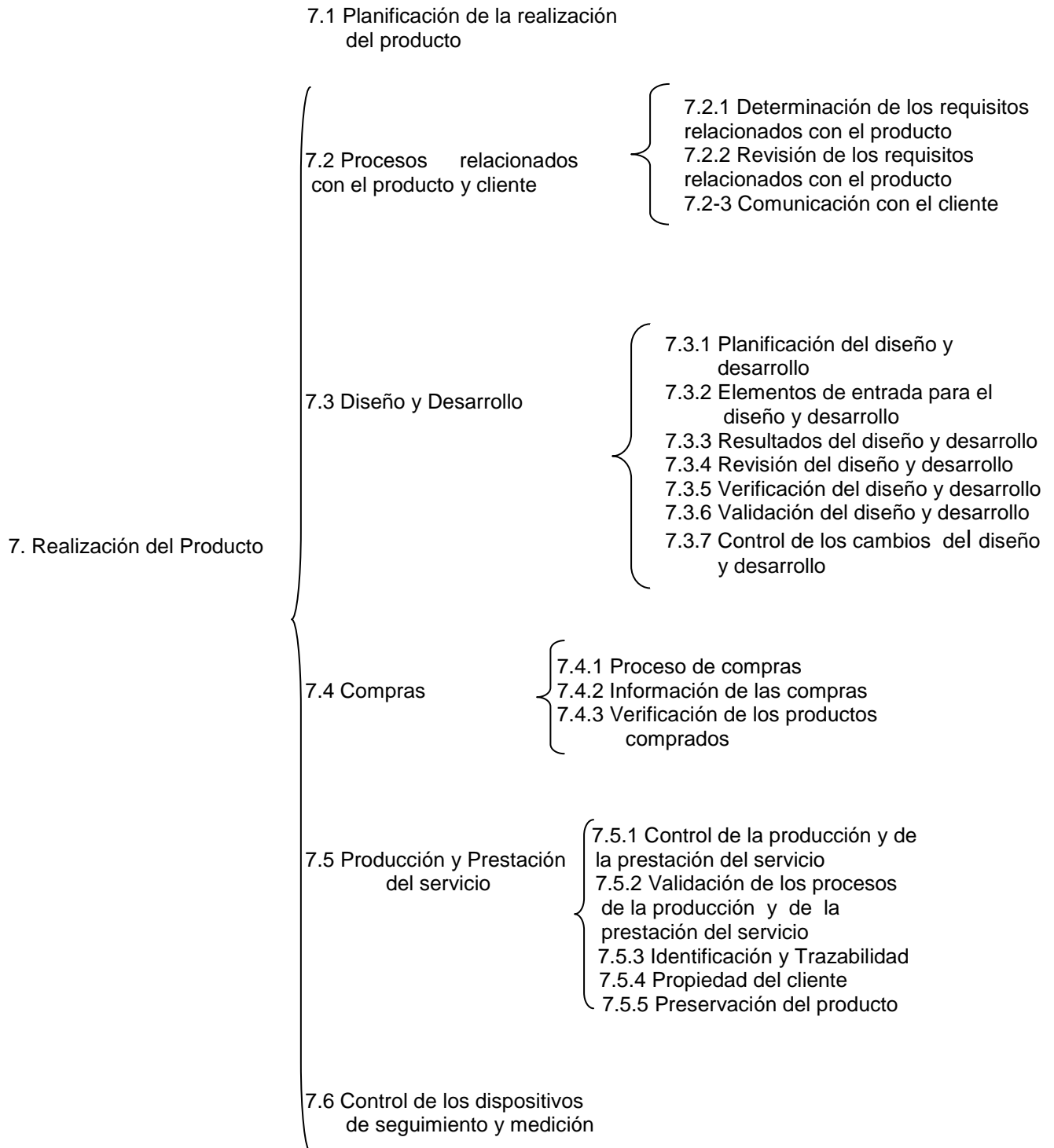
De manera que el Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9000 puede ayudar a aumentar la satisfacción del cliente, así como la eficiencia de la empresa.

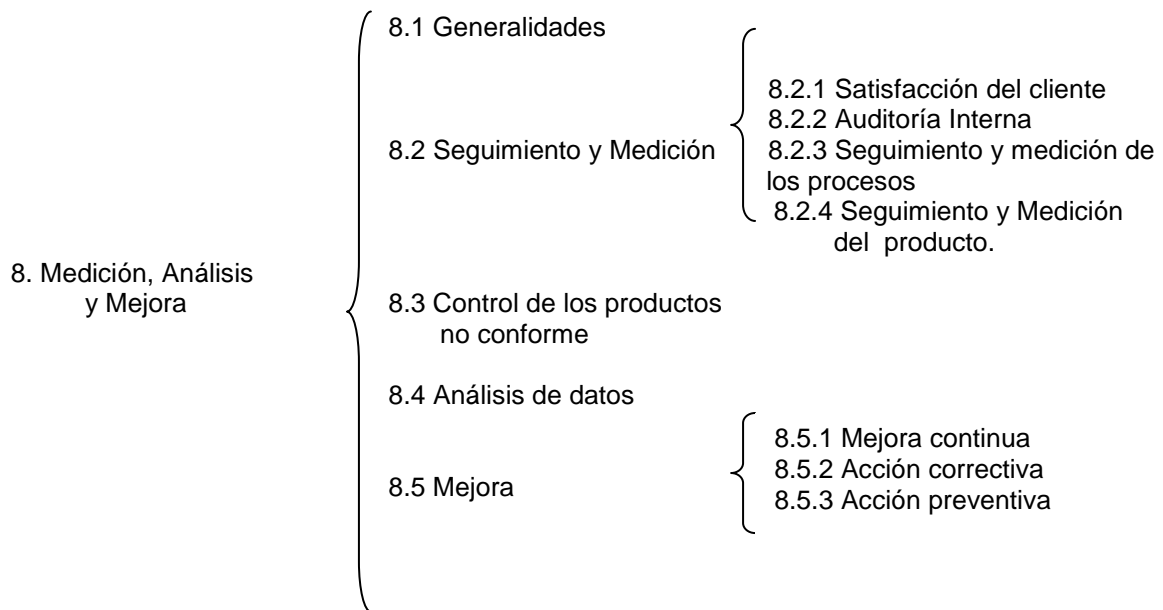
Para una mejor comprensión del contenido de la norma ISO 9001:2000, a continuación se presenta el siguiente esquema:

**ESQUEMA DE LA NORMA ISO 9001:2000**









Fuente: Norma ISO 9001:2000. "Sistema de Gestión de la Calidad".p-7

#### 4. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA NORMA ISO 9001:2000

La serie ISO 9000 está entre las normas más ampliamente conocidas y exitosas. Particularmente la ISO 9000 ha llegado a ser una referencia internacional para requisitos de calidad en negociaciones comerciales. Para tener una mejor comprensión se enfatizan los siguientes cinco aspectos principales:

##### a. Son Normas Genéricas de Sistema de Gestión.

Se dice que son "genéricas" por su adaptabilidad y aplicación a cualquier organización sin importar su tamaño, ya sea ésta grande, mediana o pequeña y la actividad a la que se dedica sea comercial, industrial, de servicio o institución pública.

Por lo tanto, no importa lo que la organización sea o haga si desea establecer un SGC puede hacerlo, como muestra de ello en el país se han certificado con la norma ISO 9001 alrededor de 40 empresas tanto medianas como grandes, dedicadas a diferentes actividades económicas.

#### **b. Establece los Principios de Gestión de la Calidad.**

Los principios de Gestión de la Calidad han sido establecidos para ayudar a las organizaciones con los SGC y formar una base para mejorar el desempeño y la excelencia organizacional. La serie de normas ISO 9000 está basada en los siguientes ocho principios:

- 1) Enfoque al cliente.
- 2) Liderazgo.
- 3) Participación del personal.
- 4) Enfoque a procesos.
- 5) Enfoque del sistema para la gestión.
- 6) Mejora continua.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Algunos de estos principios se pueden encontrar en la norma ISO 9001, sin embargo su aplicación total es en la norma ISO 9004.

No obstante, si se está familiarizado con los principios, se entiende y verifica lo que significan para la organización y será más fácil trabajar de acuerdo con los requisitos y la filosofía de la norma ISO 9001.

**c. Se basa en 5 cláusulas claves.**

La base de la estructura de la norma ISO 9000 son las siguientes cláusulas principales:

1. Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Responsabilidad de la Dirección.
3. Gestión de los recursos.
4. Realización del producto.
5. Medición, análisis y mejora.

Estas cinco cláusulas son la base del enfoque a procesos, el cual considera los requisitos de los clientes como entrada y posteriormente estos requisitos son transformados en producto (salida), los cuales satisfacen las necesidades de los clientes.

**d. Enfoque al cliente**

La parte principal de la norma ISO 9001 es el enfoque al cliente<sup>16</sup> es decir que pone atención especial en cumplir con los requisitos del cliente y en aumentar su satisfacción. La Alta Dirección la responsable de cumplir con lo establecido por la norma comprendiendo que la satisfacción del cliente no sólo está en el producto que recibe o limitarse a darle lo que él pide sino en exceder sus expectativas a través de satisfacer sus deseos explícitos e implícitos.

Esto no significa que se excluye a otras partes de la organización (proveedores, empleados, etc.) pero el criterio central de la norma para tomar o no en cuenta a dichas partes se basa en cumplir con los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.

---

<sup>16</sup> Instituto Latinoamericano de calidad. "Las 100 preguntas más frecuentes de la serie de normas ISO 9000:2000", Metáfora visual S.A. de C.V. México 2002 p.43,44

Asimismo, este modelo se basa en ocho principios que se agrupan en cuatro cláusulas claves que a su vez son los procesos para el modelo del enfoque a procesos. También uno de los principios es el enfoque al cliente, el cual es el principal objetivo de la norma ISO 9001.

De tal manera que comprender la interrelación de estos aspectos se vuelve imprescindible para una correcta comprensión de las características generales que forman la base de la estructura de la norma ISO 9001.

## **5. ¿ POR QUÉ SON IMPORTANTES LAS NORMAS ISO 9001:2000?**

Con el proceso de globalización y los TLC`s que actualmente se desarrollan, las empresas salvadoreñas se enfrentan a nuevos competidores lo que los obliga a alcanzar mayores niveles de calidad para lograr un mayor crecimiento y mantener una alta participación en el mercado nacional pero sobre todo en el mercado internacional.

Bajo este marco, la serie de normas ISO 9000 es un herramienta para lograr la competitividad y en la actualidad se presenta como una de las principales opciones que se están utilizando a escala mundial, puesto que garantizan la existencia de un sistema de calidad capaz de cumplir con los requisitos de los clientes y los estándares exigidos por el mercado.

Aunque la decisión de adoptar un SGC basado en las normas ISO 9000 es voluntario, el hecho que hayan sido desarrollados como respuesta a las demandas de los consumidores y de que estén basados en el consenso entre proveedores y clientes asegura su aplicabilidad en todo negocio y crea un estilo de gestión que se difunde en toda la empresa, pues ayuda a identificar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones y sus áreas de oportunidad, de igual forma puede convertirse en un eje sobre el cual puede desarrollarse una estructura organizacional enfocada a la mejora continua.

La implementación de la normativa ISO 9000 ayuda a transformar un método provisional de control de la calidad en un SGC organizado y rentable. Al combinar buena calidad con bajos costos, la empresa puede obtener una ventaja competitiva y a la vez es de gran ayuda para mejorar su imagen, credibilidad y aceptabilidad en los mercados internacionales.

Por tanto, el requisito reforzado de la satisfacción del cliente y la inclusión de requisitos dan seguimiento a la satisfacción del cliente y la mejora continua garantiza que las organizaciones usuarias de las normas no solamente “Hagan las cosas bien” (eficiencia), sino además que “Hagan las cosas correctas” (eficacia).

## 6. BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN

La implantación de un SGC basado en la norma ISO 9000 proporciona a las empresas beneficios tanto internos como externos, los cuales ayudan de manera muy importante a reforzar la competitividad del producto a un costo conveniente.

Estos beneficios se muestran a continuación:

**Cuadro No. 2**

<b>BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN</b>	
<b>Beneficios Internos</b>	<b>Beneficios Externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optimización de los recursos.</li> <li>▪ Buena comunicación interna.</li> <li>▪ Procesos enfocados hacia el cliente.</li> <li>▪ Mejora continua en los procesos.</li> <li>▪ Incremento en la capacitación del personal.</li> <li>▪ Mayor conciencia en el personal.</li> <li>▪ Reducción de los costos - Aumento en las utilidades.</li> <li>▪ Mejora en materia de seguridad y salud.</li> <li>▪ Aumenta la eficiencia de la empresa.</li> <li>▪ Mejora en el servicio al cliente.</li> <li>▪ Mayor capacidad de prevenir problemas internos.</li> <li>▪ Mejora la gestión y control interno desde la Gerencia General.</li> <li>▪ Mejor control administrativo.</li> <li>▪ Aumenta el nivel de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor calidad percibida</li> <li>▪ Ofrece al consumidor una mayor confianza en el producto que adquiere</li> <li>▪ Ventajas competitivas</li> <li>▪ Reducción de auditorias de calidad por el cliente</li> <li>▪ Incremento de la participación en el mercado.</li> <li>▪ Facilita la venta de productos y su introducción en nuevos mercados</li> <li>▪ La marca facilita la comercialización de los productos</li> <li>▪ Conduce a la eliminación de las barreras del comercio.</li> <li>▪ Protegen contra la competencia desleal</li> <li>▪ Sirve como medio de control de importaciones y exportaciones.</li> <li>▪ Clientes satisfechos</li> <li>▪ Imagen internacional</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Partiendo de lo anterior, se puede concluir que la gran empresa que tome la decisión de implementar un SGC ISO 9001 mejorará su rentabilidad, eficiencia y eficacia para darle cumplimiento a los requisitos de los clientes y por tanto aumentar su satisfacción; de igual forma contará con las bases necesarias para abrirse paso a nuevos mercados frente a los TLC`s que actualmente se desarrollan.

## **7. EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN**

### **a. ¿Qué significa certificarse bajo ISO 9001:2000?**

En términos sencillos, el certificarse bajo ISO 9001 es cumplir completamente con un esquema de cláusulas que indican lo mínimo que debe tener una organización para “proporcionar la confianza” de que tiene un sistema para diseñar y/o proveer productos conformes o libres de defectos.

Las normas ISO 9000 no son normas obligatorias, sin embargo, las empresas buscan certificarse por los siguientes motivos:

- Comprobar que son capaces de producir bienes y servicios conformes.
- Clientes exigen que sus proveedores se certifiquen.
- Diferenciarse del resto de proveedores en un mismo campo mediante una certificación.
- Competitividad a nivel internacional sin ningún problema, siempre que la empresa que haya emitido el certificado tenga reconocimiento internacional.

La certificación debe ser realizada por terceros, es decir un organismo externo con reconocimiento internacional.



### b. Pasos para la certificación ISO 9001:2000

A continuación se presenta una guía a seguir para la certificación de una compañía la cual comprende 8 pasos:

**Cuadro No. 3**

Proceso de Certificación	Descripción de los pasos
<p><u>Paso 1</u></p> <p>La decisión y el compromiso</p>	<p>Comienza con la decisión de la Alta Gerencia de implementar un sistema de calidad. Esta decisión es un compromiso de proveer los recursos necesarios para la implementación del sistema. La Gerencia debe estar plenamente convencida que la decisión es una inversión que le producirá beneficios importantes a la empresa.</p>
<p><u>Paso 2</u></p> <p>Establecimiento de un equipo de implementación del sistema.</p>	<p>En este paso se incluye la designación de un representante gerencial, quien se encargará de liderar el equipo. El equipo debe estar formado por personas que tengan la suficiente autoridad para llevar a cabo las acciones necesarias para implementar el sistema. Una vez designado el equipo, deberá dársele la capacitación adecuada sobre ISO 9000.</p>
<p><u>Paso 3</u></p> <p>Evaluación inicial del sistema</p>	<p>Una herramienta efectiva de evaluación para que la empresa mida sus progresos es mediante las auditorías internas de calidad. La primera evaluación debe comparar el sistema de calidad actual contra los requisitos de la norma ISO 9000 apropiada.</p>
<p><u>Paso 4</u></p> <p>Inicio de los esfuerzos de documentación</p>	<p>El documentar las prácticas que influyen en la calidad puede tomar tiempo. Sobre todo, debe comenzarse a escribir el manual de calidad, en el cual se definen la política de calidad y el compromiso gerencial para cumplir cada uno de los requisitos de la norma ISO 9000.</p>

<b><u>Paso 5</u></b> <b>Auditorías de seguimiento.</b>	<b>A medida que avance con el plan de trabajo de implementación del sistema, deberá hacerse una revisión periódica de las actividades para medir el progreso.</b>
<b><u>Paso 6</u></b> <b>Elección de la compañía y organismo de certificación.</b>	<b>Una vez que se tenga un 80% a 90% de cumplimiento con la norma ISO 9000, se deberá elegir a la compañía certificadora. Debe seleccionarse un organismo certificador acreditado a nivel internacional para que la certificación sea reconocida, el cual sólo certifique sistemas de calidad</b>
<b><u>Paso 7</u></b> <b>Pre-auditoría.</b>	<b>La pre-auditoría es un ejercicio previo a la auditoría oficial de certificación y consiste en la revisión contra la norma ISO 9000 adecuada del sistema de calidad de la empresa. El objetivo de la pre-auditoría es determinar si se está listo para la auditoría de certificación y si no se está, realizar las acciones correctivas necesarias.</b>
<b><u>Paso 8</u></b> <b>La auditoría de certificación.</b>	<b>Esta debe realizarse hasta que se tenga la seguridad de que el sistema de calidad está implementado y documentado. Esto permitirá al certificador encontrar la evidencia necesaria para mostrar que la compañía cumple con su sistema de calidad y con la norma ISO 9000.</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de "Material de apoyo y auxiliar para el seguimiento del seminario sobre ISO 9000"

De acuerdo a los 8 pasos mencionados en el cuadro No.3 se concluye que la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad no es una simple tarea administrativa que termina en la redacción de una serie de documentos y en la presentación de los mismos ante una autoridad de certificación, por el contrario, requiere de diversas acciones y compromisos ineludibles sin los cuales no es posible asegurar el éxito a largo plazo de la misma.

## **8. EL PAPEL QUE DESEMPEÑA EL GOBIERNO DE EL SALVADOR EN LA IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000.**

Cuando no existan los organismos requeridos, los gobiernos en cooperación con asociaciones industriales, deben crear mecanismos institucionales para la acreditación y el seguimiento eficaz de las agencias de certificación.

Muchas veces las asociaciones industriales y las instituciones profesionales no están equipadas para emprender estas tareas. Los gobiernos deben entonces crear la infraestructura institucional adecuada para las siguientes actividades:

- Crear conciencia sobre la calidad y sus ventajas económicas.
- Promover nuevos conceptos en Gestión de la Calidad, incluyendo ISO 9000.
- Adiestrar al personal industrial en temas relacionados con la calidad, las normas ISO 9000, la auditoría y los sistemas de calidad.
- Acreditar a los organismos de certificación.
- Registrar a los auditores certificados para sistemas de la calidad.

En nuestro país, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT),<sup>17</sup> el cual es una dependencia del Ministerio de Economía, forma parte como miembro correspondiente de la Organización Internacional de Normalización (ISO) quien reconoce a esta institución como el organismo oficial de normalización en El Salvador y le envía información actualizada sobre las actividades de normalización a nivel mundial.

El CONACYT a través de su Departamento de Normalización, Metrología y Certificación de la Calidad es el encargado de apoyar actividades de difusión de las áreas anteriores.

---

<sup>17</sup> [www.conacyt.gob.sv](http://www.conacyt.gob.sv)

Además, este departamento desarrolla seminarios sobre normas ISO 9000 con especialistas extranjeros, brinda cierta asesoría que le permite los pocos recursos que posee y a la vez apoya iniciativas de promoción.

Actualmente se está desarrollando el proyecto denominado “Calidad y productividad de la pequeña y mediana empresa” el cual se basa principalmente en la filosofía de calidad total, el uso de herramientas gerenciales y el aseguramiento de la calidad basado en las normas ISO 9000, dicho proyecto le permitirá a las empresas aumentar su nivel de calidad.

Sin embargo, con el objetivo de volver más competitivas a las empresas que operan en nuestro país el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)<sup>18</sup> en colaboración con la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI)<sup>19</sup> están apoyando el programa “Sistema para gestión e implementación de calidad en actividades industriales, comerciales y de servicio”, el cual dio inicio el año pasado.

El programa abarca 10 empresas por año y se desarrolla en un total de 5,877 horas de capacitación que se distribuyen en tres fases:

- Inducción al sistema de personal
- Diseño del sistema de calidad
- Capacitación para la implementación del sistema.

---

<sup>18</sup> [www.insaforp.org.sv](http://www.insaforp.org.sv)

<sup>19</sup> [www.asi.com.sv](http://www.asi.com.sv)

Cabe destacar que el INSAFORP está cubriendo el 70% del monto total de este programa por lo que las empresas seleccionadas adquieren el compromiso de lograr la certificación en el tiempo que dure el programa.

Las empresas beneficiadas con este programa se encuentran actualmente en proceso de certificación con un organismo internacional.

Con esta formación las empresas participantes podrán realizar cambios en sus estructuras organizativas, incrementar sus exportaciones, desarrollar cambios o distribuciones de nuevos procesos productivos, tener apertura en nuevos mercados e incremento en nuevos productos entre otros.

Por lo tanto, es necesario que el Gobierno a través de instituciones profesionales y asociaciones industriales brinden asistencia técnica y financiera a las empresas interesadas en obtener la certificación, así como fomentar la difusión de las normas ISO 9000.

#### **D. COMO INCIDE LA CERTIFICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9001 EN LA COMPETITIVIDAD DE LA GRAN EMPRESA SALVADOREÑA.**

Empresas alrededor del mundo han establecido y continúan estableciendo sistemas de calidad a través de las normas ISO 9000, considerándolas como una ruta para abrir mercados y mejorar su competitividad.

Bajo este contexto, las empresas salvadoreñas no se quedan atrás y con el paso del tiempo son cada vez más las que se suman a la lista de empresas certificadas con la norma ISO 9001. En su mayoría son las grandes empresas las que obtienen la certificación por razones de la estructura de la empresa, disponibilidad de recursos, exigencia de los clientes, apertura de mercados, prestigio, entre otros. De igual manera, las medianas empresas conscientes de los beneficios que se pueden obtener, están implementando el Sistema de Gestión de la Calidad.

El principal objetivo que persiguen las empresas es aumentar la competitividad, la cual se logra a través de ofrecer productos y servicios con atributos que los clientes aprecian y que superan a los de la competencia. Aunque son muchos los aspectos que inciden en la competitividad en cuanto a tecnología, capacidades y habilidades del recurso humano, procesos, etc., son los clientes satisfechos los que le dan a la empresa esa posición.

Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas, las empresas deben mejorar continuamente sus productos y procesos. Por lo tanto, es el SGC a través de la certificación de la norma ISO 9001 la que

proporciona confianza a los clientes de obtener productos y servicios que satisfagan sus exigencias de forma coherente.

Por tal razón, las empresas que tengan la visión de integrarse, mantenerse y ser más competitivas en el mercado mundial deberán implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO 9000.

# CAPÍTULO II



## **II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA GRAN EMPRESA EN EL SALVADOR CERTIFICADA CON LA NORMA ISO 9001.**

### **A. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1. OBJETIVO GENERAL**

Investigar la competitividad que ha obtenido la gran empresa en El Salvador como resultado de la certificación de la norma ISO 9001:2000.

#### **2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los principales beneficios que presenta la gran empresa en El Salvador posterior a la certificación de la norma ISO 9001:2000.
- Conocer si las grandes empresas en El Salvador presentan desventajas y problemas a consecuencia de no contar con la certificación de la norma ISO 9001:2000.
- Exponer el papel que desempeña el Gobierno de El Salvador a través de instituciones de apoyo a la gran empresa en la implementación de la norma ISO 9000 como una medida para incursionar en nuevos mercados.

## **B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

Debido a la alta competencia existente a nivel mundial, la calidad se ha convertido en la característica principal que los clientes exigen, por lo que hoy en día es muy común hablar sobre calidad tanto en los productos como en los servicios.

Por tal razón, las empresas en la búsqueda de satisfacer los requisitos y exigencias de los clientes han implementado un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en las normas ISO 9000, cabe mencionar que nuestro país no se queda atrás puesto que alrededor de 40 empresas ya han implementado las normas ISO 9000 y la cantidad continúa aumentando.

Sin embargo, estos débiles resultados muestran los grandes esfuerzos que debe realizar el país para incrementar la aplicación de normas de calidad y así tener mayor capacidad para competir en mercados más organizados.

Por ello, se considera de capital importancia realizar la presente investigación debido a que una gran cantidad de empresas aún no conocen este tipo de certificación, otras creen que no les hace falta y en otros casos están conscientes de sus beneficios pero no les interesa obtenerla o no están dispuestos a invertir.

El propósito de la investigación es dar respuesta a preguntas como: ¿Qué beneficios se obtienen con la certificación de normas ISO 9001? ¿Qué dificultades afrontan las empresas durante el proceso de certificación y que en algunos casos hace que la empresa no logre la meta? ¿Cómo ha contribuido la certificación de normas ISO 9001 a aumentar la competitividad de la gran empresa en El Salvador? Entonces, ¿Qué sucede con las

empresas que no están certificadas? ¿Están en desventaja en comparación con las que están certificadas? Ante esta situación, ¿Qué programas ha implementado el Gobierno de El Salvador (GOES) a través de instituciones de apoyo para que las empresas se certifiquen?

Bajo este contexto, se hace notar que hay empresas que están interesadas en certificarse pero no lo hacen por factores como limitaciones de recursos o por desconocimiento de la norma ISO 9000. Considerando el segundo factor, la investigación traerá como resultado una guía para que las empresas que deseen certificarse obtengan información clara y sistemática para su mejor comprensión, de manera que se facilite el proceso de certificación.

En efecto, en la medida que cada vez más empresas salvadoreñas obtengan la certificación de la norma ISO 9001:2000 mayor será su competitividad ante el mercado global.

### **C. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. Por tanto, la metodología puede definirse como “la descripción, el análisis y la valorización crítica de los métodos de investigación”.

#### **1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La descripción del método a seguir es importante para lograr que la información obtenida en la investigación de campo sea sistemática y objetiva.

Para el estudio se utilizó el *Método Científico* que es definido como el conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como válidos por la comunidad científica.

Este método garantiza de mejor manera la veracidad de los datos, así como también permite hacer interpretaciones objetivas e imparciales de los hechos, respetando cada una de las etapas de la investigación.

## **2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recolección de información es un paso muy importante puesto que permite obtener los datos necesarios para establecer la situación competitiva de la gran empresa con respecto a la implementación de las normas ISO 9000, a su vez obtener la información necesaria para elaborar la conceptualización del estudio. Las fuentes a utilizar para ello son: fuentes primarias y secundarias.

### **a. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son aquellas que se obtuvieron directamente de las personas involucradas en la investigación, las cuales fueron obtenidas por medio del cuestionario, la entrevista y la observación directa.

El cuestionario fue elaborado con base a la norma ISO 9001:2000 y dirigido a Ejecutivos, Gerentes del Departamento de Calidad y Representantes de la Dirección en cada una de las empresas certificadas.

Asimismo, las entrevistas se realizaron a Representantes de la Dirección o personas encargadas del Sistema de Gestión de la Calidad de algunas de las empresas certificadas con el fin de obtener información más amplia y básica sobre el tema de investigación y que no pudo ser obtenida a través del cuestionario.

#### **b. Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias son todas aquellas de las cuales se puede obtener información relacionada con el tema de estudio y que han sido escritas por diversos autores, al mismo tiempo sirve para fundamentar el marco teórico conceptual. Entre ellas están: libros, tesis, revistas y boletines.

Dicha investigación bibliográfica fue recopilada en bibliotecas de universidades, instituciones públicas y privadas (FUSADES, Cámara de Comercio, CONACYT) así como en internet.

### **3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Existen diversos tipos de investigación, entre los cuales se puede mencionar: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

El tipo de investigación realizado fue el *explicativo*, tal como se detalla a continuación: los estudios explicativos están dirigidos a responder las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste o por qué dos o más variables están relacionadas.

Luego de haber definido el tipo de investigación, se procede a determinar el tipo de diseño de investigación.

#### **4. TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Existen básicamente dos tipos de diseño de investigación: los experimentales y los no experimentales. En los diseños experimentales se manipulan deliberadamente las variables, en cambio en los diseños no experimentales no hay manipulación de las variables.

En la presente investigación se utilizó el *diseño no experimental* ya que la variable independiente (certificación de la norma ISO 9001) ya ha sido implementada; por lo tanto, la situación se enfoca a observar la situación para su respectivo análisis.

La investigación no experimental por medio de su clasificación transeccional nos lleva a elegir el *diseño correlacional* puesto que los datos se recolectan en un tiempo único (tiempo actual).

Además, el diseño transeccional utilizado es el *correlacional causal* ya que se describe la relación de dos o más variables en un momento determinado. Para nuestro estudio las variables involucradas son: La certificación de la norma ISO 9001 y la competitividad de la gran empresa.

#### **5. DETERMINACIÓN DEL ÁREA GEOGRÁFICA**

El área geográfica para realizar la investigación está determinada por la ubicación de las empresas en estudio. Es importante denotar que las empresas objeto de estudio se

encuentran ubicadas en diferentes puntos del país aunque la mayoría de ellas están en San Salvador. Por tanto, el área geográfica es a nivel nacional.

## **6. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO**

Para efectos de la investigación, el universo son las grandes empresas públicas y privadas certificadas con la norma ISO 9001 en El Salvador, considerando que las grandes empresas de acuerdo a la clasificación que presenta FUSADES son las que tienen más de cien empleados; por tanto, el universo para la investigación es de 40 empresas de acuerdo a datos proporcionados por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y a investigación propia del grupo.

## **7. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Debido a la naturaleza de la investigación no se determinó la muestra bajo fórmula estadística. Se consideró que la muestra es igual al universo es decir, todas las grandes empresas públicas y privadas que están certificadas con la norma ISO 9001. Por tanto, la muestra es de 40 empresas.

Es importante aclarar que no todas las empresas en estudio cumplen con la característica de contar con más de cien empleados para ser considerada como gran empresa, algunas de ellas poseen menos de cien empleados por lo que están en la categoría de mediana empresa. Sin embargo, se decidió incluirlas en el estudio por ser un número minoritario y que cuentan con la certificación.

## 8. ALCANCES Y LIMITACIONES

En la investigación realizada se tuvo los siguientes alcances:

- Se abarcó a empresas tanto públicas como privadas a fin de conocer los beneficios que la norma ISO 9000 genera en empresas de diferente sector.
- Se incluyó en el estudio a empresas que están en la clasificación de medianas empresas ya que a medida que se desarrollaba el estudio nos dimos cuenta que no sólo las grandes empresas están certificadas.
- Acceso a todas las empresas tanto las que están dentro como fuera de San Salvador por medio de visitas a éstas o por correo electrónico logrando así obtener la información necesaria para la investigación.
- Se realizó una serie de entrevistas a Representantes de la Dirección, Gerentes del Sistema de Gestión de la Calidad, Analistas en Gestión de la Calidad y Especialistas en Calidad y Competitividad, quiénes por su experiencia en el área proporcionaron información oportuna, práctica y útil para enriquecer la investigación.

Sin embargo, algunas limitaciones que afectaron el desarrollo del estudio fueron:

- Dificultad para obtener el listado de empresas certificadas en el país y luego la que se nos proporcionó tenía errores y datos desactualizados.



- Difícil acceso a las empresas objeto de estudio por su ubicación geográfica en diferentes puntos del país.
- Algunas de las empresas se tardaron mucho en entregar el cuestionario ya sea porque los ejecutivos no disponían de mucho tiempo debido a sus múltiples ocupaciones, viajes fuera del país o falta de interés en contestarlo, lo que requería de constantes llamadas telefónicas o envíos de correos electrónicos.

## **D. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETITIVIDAD DE LA GRAN EMPRESA EN EL SALVADOR A TRAVÉS DE LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001.**

### **1. ¿CUÁL ES LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPRESARIOS SOBRE LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001?**

Es importante conocer la percepción que tienen los empresarios salvadoreños sobre la certificación de la norma ISO 9001 ya que sus puntos de vista influyen en gran parte en la decisión de certificarse o no.

Debido a los Tratados de Libre Comercio tanto la mediana como la gran empresa deben buscar soluciones para hacer frente a la alta competencia con productos y servicios de calidad mundial a fin de aumentar su competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

Para ello, las empresas exportadoras son las que deben de estar más interesadas en cumplir con requisitos de calidad mundial por tener mayor posicionamiento en mercados internacionales; sin embargo, de acuerdo a estudios realizados, sólo el 12.5%<sup>20</sup> de ellas están certificadas y muchas más no la conocen, creen que no les hace falta o creen que sí es conveniente pero no la tienen.

Asimismo, las empresas no exportadoras muestran un alto grado de desconocimiento de la norma por lo que es una mínima cantidad de ellas las que están certificadas.

---

<sup>20</sup> Informe de FUSADES

Esto se debe a que en su mayoría son micro y pequeñas empresas que no disponen de los recursos suficientes y por tanto, solamente cumplen con normas locales.

De ahí que para que las empresas alcancen mayores niveles de competitividad se requiere de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y de una respuesta positiva ante los fenómenos globales así como de un esfuerzo conjunto en la organización.

Cabe destacar que para obtener la certificación se requiere de un alto grado de compromiso de parte de la Alta Dirección así como de todos los empleados puesto que el proceso exige mayor cantidad de tiempo, incluso fuera de horas laborales para completar la documentación, atender reuniones, auditorías, etc. (ver anexo No.5).

Para algunos empleados de las empresas puede que al inicio del proceso duden de la efectividad del sistema, sin embargo, a medida se van involucrando y ven los resultados se dan cuenta de la importancia de éste y de los grandes beneficios internos y externos que obtiene la organización, aunque éstos se perciben en el mediano y largo plazo puesto que los primeros meses son considerados de inversión en auditoría, capacitación y demás exigencias. (ver anexo No.5).

Por tal razón, los Jefes de Calidad de las empresas certificadas (ver anexo No.6, pregunta No.5) están convencidos que la certificación de normas ISO 9001 es un modelo que les ha permitido ser más eficientes y eficaces en la organización y mejorar el servicio al cliente así como contar con una enorme ventaja competitiva aumentando su participación en el mercado internacional.

Además, las empresas que no están certificadas muestran interés en obtener la certificación, ya que el 65% de los encuestados manifestaron haber recibido visitas de éstas con el propósito de obtener información principalmente sobre el proceso de certificación, la empresa certificadora, la experiencia de la empresa certificada, la duración, las dificultades, los costos y los beneficios obtenidos. (ver anexo No.6, pregunta No.22)

Cabe mencionar que en el país es notable que los clientes en general desconocen lo que este tipo de certificación significa, por lo que muchos de ellos no exigen que la empresa de la que requieren un determinado producto o servicio esté certificada sino más bien que sea de calidad y a un precio accesible.

Con ello, cabe aclarar que muchas grandes empresas y multinacionales no han considerado necesario obtener la certificación ya que cuentan con su propio sistema de calidad o porque sus clientes no se lo han exigido. Ante esto, han logrado ser competitivas. (ver anexo No.5)

Sin embargo, no en todos los casos es igual ya que en el 92% de los encuestados expresó que las empresas que no cuentan con la certificación están en desventaja (ver anexo No.6, pregunta No.11) ya que al no cumplir con requisitos de calidad mundial les será más difícil competir a nivel internacional. Aunque, como ya se dijo, muchos clientes desconocen la norma, por otro lado, otros la exigen como un requisito.

En conclusión, se deduce que hay tres percepciones bien definidas sobre la certificación de la norma ISO 9001:

1. Los que no la conocen y que debido a ello o a otras razones creen que no les hace falta.
2. Los que creen que sí es conveniente pero que no la tienen.
3. Las empresas que están certificadas ya sea porque están convencidas de sus beneficios o por ser una exigencia de sus clientes.

En efecto, en la medida que se vaya conociendo más sobre la certificación de normas ISO 9001 y se propicien las mejores condiciones para que las empresas tengan mayores oportunidades de certificarse, habrá un mayor interés en implementar el SGC con lo que se incrementará el número de empresas certificadas mejorando así no sólo la competitividad de las empresas sino también la economía del país.

## **2. EVOLUCIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 EN EL SALVADOR.**

Desde hace un quinquenio se ha visto en el país evidencias de la voluntad de algunos empresarios de operar con estándares de calidad ya sea por exigencia de sus casas matrices o por iniciativa propia, de manera que iniciaron el proceso de certificación de normas ISO 9001, luego conocedores de los beneficios obtenidos a través de la certificación otras empresas decidieron implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

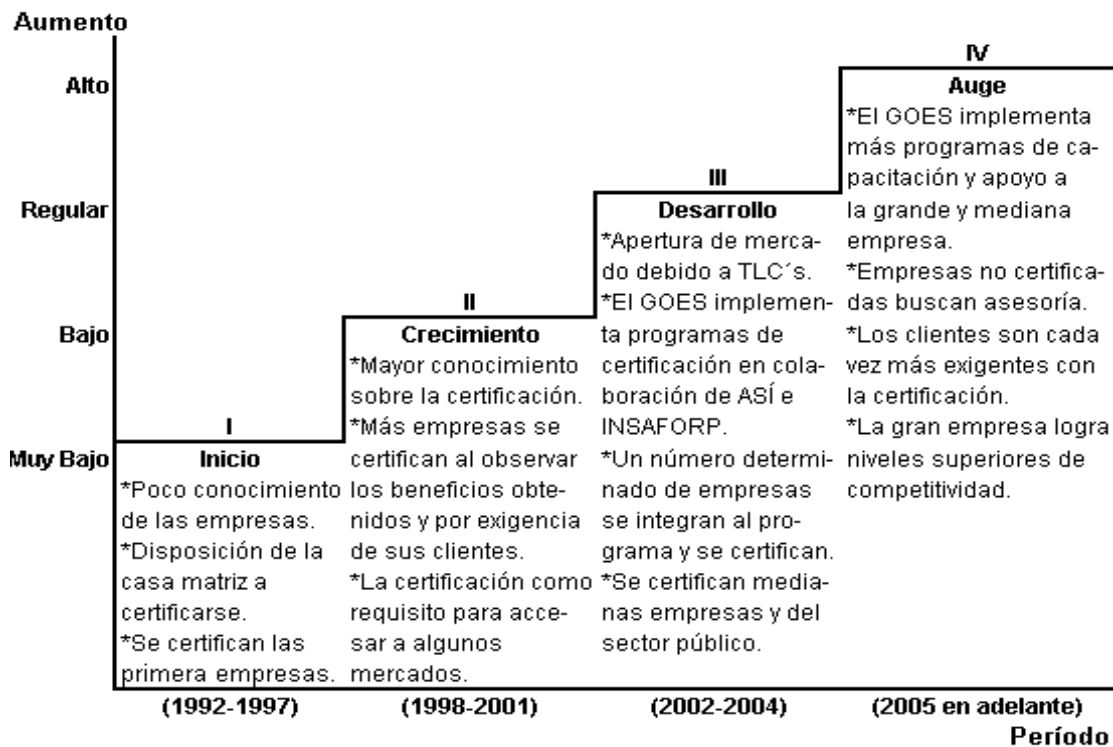
Las primeras empresas certificadas en el país fueron TEXACO Caribbean INC y Lubricantes TEXACO, CONELCA<sup>21</sup>, PHILLIPS de El Salvador, AVX Industries de El Salvador y FAMOSSA, quienes obtuvieron la certificación en los años de 1992 y 1994, con la versión anterior de la norma.

---

<sup>21</sup> CONELCA cerró sus operaciones en el país hace cuatro años.

Luego, en los últimos dos años, el aumento ha sido evidente considerando el número de empresas que se certifican, esto debido, en cierta parte, a que el Gobierno de El Salvador (GOES) ha comenzado a jugar un papel más relevante al respecto. De acuerdo a los datos obtenidos sobre las empresas certificadas en el país se establece que la evolución de normas ISO 9001 se divide en cuatro etapas, cada una de ellas con una serie de características que se presentan concretamente en la siguiente figura:

**Figura No. 10**  
**EVOLUCIÓN DE LA CERTIFICACION DE NORMAS ISO 9001 EN EL SALVADOR**



Cabe aclarar, que desde que se inició los primeros procesos de certificación en el país ha habido una tendencia de aumento, sin embargo, el año 2001 fue la excepción ya que sólo una empresa se certificó y en el año 2002 el aumento fue mínimo. Posiblemente, dicho fenómeno se debió a los terremotos que sobrevinieron al país en los primeros meses del año y que afectaron en gran medida la economía nacional y luego los ataques terroristas que acaecieron sobre la potencia mundial que hizo tambalear la economía global.

De acuerdo a lo expresado en la figura No. 10, en este momento, la certificación de la norma ISO 9001 se encuentra en la etapa de *Desarrollo*, debido a que la apertura comercial generada por los TLC's ha motivado al GOES a implementar programas de capacitación y apoyo a la calidad a fin de que más empresas se certifiquen con la norma ISO 9001.

No obstante, para llegar a la etapa de *Auge* aún falta por hacer. Esa etapa aún no se hace patente en el país, sin embargo, si el GOES incrementa sus esfuerzos para apoyar a las empresas y éstas enfocan sus esfuerzos en la misma dirección, se logrará fortalecer la competitividad nacional.

### **3. EMPRESAS CERTIFICADAS CON LA NORMA ISO 9001 EN EL SALVADOR**

En El Salvador la cantidad de empresas certificadas es mínima en comparación al total de empresas que operan, hasta el momento existen 40 empresas que se han certificado bajo la norma ISO 9001. A continuación se presenta, en orden descendente de fecha de certificación, la lista de empresas certificadas:

Cuadro No. 4

## LISTA DE EMPRESAS CERTIFICADAS CON LA NORMA ISO 9001:2000

No.	EMPRESA	FECHA
1	CELPAC	Julio 2004
2	IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS CENTROAMERICANOS S.A. DE C.V. (IMACASA)	Julio 2004
3	FONDO NACIONAL PARA LA VIVIENDA POPULAR (FONAVIPO)	Mayo 2004
4	AVX INDUSTRIES	Mayo 2004
5	CENTRO NACIONAL DE REGISTRO (CNR)	Abril 2004
6	INSTITUTO SALVADOREÑO DE LA NIÑEZ Y LA ADOLESCENCIA (ISNA)	Marzo 2004
7	AMANCO DE EL SALVADOR S.A.	Febrero 2004
8	PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA	Febrero 2004
9	MINISTERIO DE HACIENDA DE EL SALVADOR	1999 – 2004
10	LUBRICANTES TEXACO S.A.	Dic. 2003
11	ALMACENADORA DEL PACIFICO S.A.	Dic. 2003
12	UNIVERSIDAD FRANCISCO GAVIDIA (UFG)	Dic. 2003
13	CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT)	Oct. 2003
14	CARTONERA CENTROAMERICANA S.A DE C.V.	Oct. 2003
15	GRUPO GEVESA	Oct. 2003
16	SUN CHEMICAL DE CENTRO AMERICA S.A. DE C.V.	Sept. 2003
17	PLASTYMET S.A.	Sept. 2003
18	ACAVISA DE C.V.	Julio 2003
19	PRODISA	Julio 2003
20	COMISION EJECUTIVA HIDROELÉCTRICA DEL RIO LEMPA (CEL)	Junio 2003
21	PLANTA DE TORREFACCIÓN DE CAFÉ S.A. DE C.V. (PLANTOSA)	Junio 2003



22	HARISA S.A. DE C.V.	Mayo 2003
23	CAJAS PLEGADIZAS S.A. DE C.V.	Marzo 2003
24	CAJAS Y BOLSAS S.A.	Marzo 2003
25	INGENIO LA CABAÑA S.A. DE C.V.	Marzo 2003
26	MELHER S.A. DE C.V.	Marzo 2003
27	AEROMANTENIMIENTO S.A.	Enero 2003
28	ACP INTERNACIONAL S.A DE C.V.	Enero 2003
29	TELEFÓNICA	Dic. 2002
30	CETRON S.A.	Agosto 2002
31	LA CONSTANCIA S.A.	Agosto 2002
32	EMPRESA TRANSMISORA DE EL SALVADOR	Nov. 2001
33	ATENTO CENTROAMÉRICA S.A.	Dic. 2000
34	IGSAL	Junio 2000
35	COLEGIO MEDICO DE EL SALVADOR	2000
36	ROTOFLEX	2000
37	KONTEIN	1999
38	CREDOMATIC	-----
39	PRODUCTOS TECNOLÓGICOS S.A. DE C.V. (PROTECNO)	-----
40	SERTRACEN	-----

Fuente: Investigación del grupo de tesis.

Haciendo referencia al cuadro No. 4, cabe aclarar que no aparecen los datos de tres empresas: CREDOMATIC, PROTECNO Y SERTRACEN, debido a que no se logró obtener la información requerida. En otro caso, se pretendía incluir en el estudio a CONSTRUCTORA D.L., sin embargo, se nos informó que el Departamento de Calidad está en la casa matriz en Guatemala, por lo que no había en el país una persona apta para proporcionar la información que se requería.

Además, durante la investigación se nos informó que dos empresas ya no tenían la certificación, las cuales son: DHL quien ya no renovó la certificación y SABESA con quien no se logró contactar.

Cabe mencionar que este número de empresas certificadas no se mantiene fijo ya que constantemente se sabe que más empresas se suman a la lista. Prueba de ello es que hay más empresas que están participando en un proyecto de certificación bajo la coordinación de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y la asesoría del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP).

Generalmente se tiene la idea de que sólo la Gran Empresa es la única que puede optar por la certificación debido a su disponibilidad de Recursos Humanos, Tecnológicos, Financieros, Materiales, Posición en el Mercado Internacional y tienen más probabilidades de resistir períodos largos de crisis económicas.

Sin embargo, de acuerdo a los datos recopilados el 84% de las empresas certificadas pertenecen a este sector mientras que un 16% pertenece a la Mediana Empresa, la cual está enfocando sus esfuerzos en lograr una mayor penetración en el mercado. (ver anexo No.6, pregunta No.3).

Se observa que la pequeña empresa no tiene representación dentro de esta lista, debido a que la ventaja principal de éstas radica en la agilidad que poseen para responder en cuanto a la dirección del negocio y el adoptar el SGC basado en la norma ISO 9001 significa tener que desarrollar un conjunto complejo de procedimientos que paralizará la forma ágil y flexible de operar. Asimismo, factores como el costo, la inexperiencia de los auditores y la falta de modelos y estrategias adaptadas a este sector dificulta obtener la certificación. También, a este tipo de empresa le preocupa la operatividad cotidiana y la

supervivencia del negocio, de manera que no contempla los procesos de planificación a largo plazo. Por otra parte, debido a la adaptabilidad de la norma a cualquier tipo de empresa, ésta se ha implementado tanto en empresas públicas como privadas y dedicadas a diferentes actividades económicas. (ver anexo No.6, pregunta No.1 y 2).

En el país, es la Empresa Privada, representada por el 84% de las empresas la que más cuenta con la certificación por razones de prestigio, imagen y satisfacer a sus clientes así como los beneficios internos en la organización. Por otro lado, la Empresa Pública (16%) decide certificarse con el propósito de prestar un mejor servicio a sus clientes y obtener mayores beneficios al interior de la organización. (ver anexo No.6, cruce No.1)

Además, se observa claramente que la Industria es la que más se ha certificado mostrando un 57% del total, debido a que sus procesos exigen un mayor control de calidad para garantizar la satisfacción del cliente. Asimismo, la mayoría de industrias se certificaron con la versión anterior (1994) la cual se basaba en el Aseguramiento de la Calidad, referida únicamente a los procesos. (ver anexo No.6, pregunta No.2).

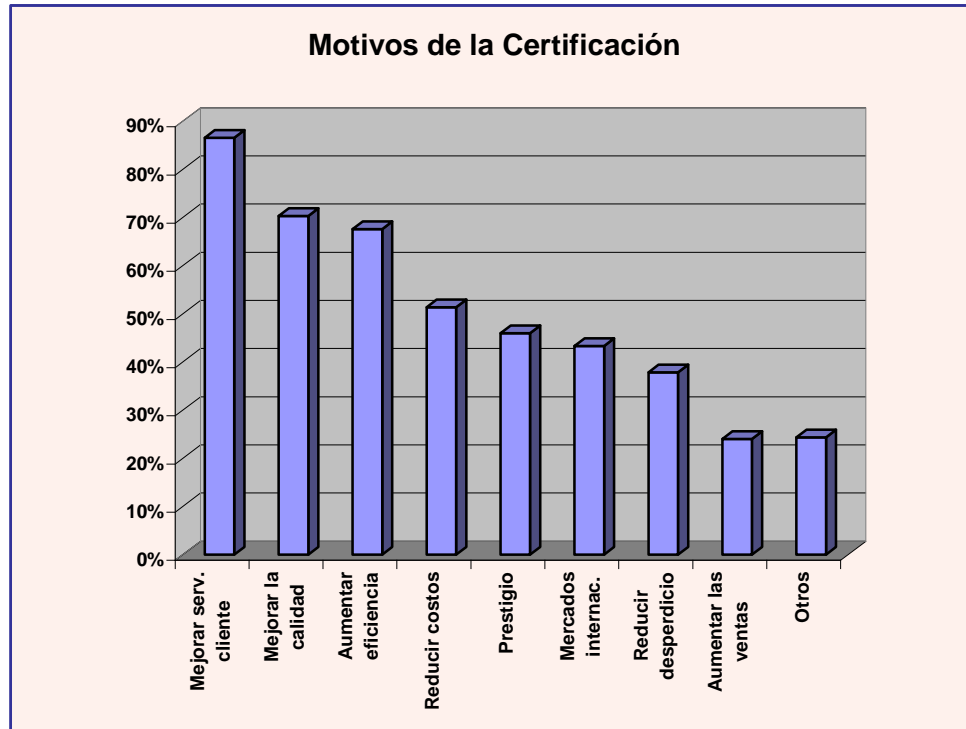
No obstante, con la versión actual (2000) el enfoque incluyó la satisfacción del cliente y se convirtió en un Sistema de Gestión de la Calidad adaptable a cualquier organización con lo que no sólo las Industrias podían certificarse sino también las Empresas de Servicio, Comercio y hasta Instituciones Educativas.

#### **4. MOTIVOS DE LA CERTIFICACIÓN**

Las razones que motivan a las empresas salvadoreñas a obtener la certificación de normas ISO 9001 son prácticamente las mismas independientemente de la actividad económica a la que se dediquen o al sector público o privado al que pertenezcan.

En el gráfico No.1 se muestran los principales motivos de certificación:

**Gráfico No. 1**



De los resultados de la investigación se extrae que los principales motivos de certificación son tres:

**a. Mejorar el servicio al cliente**

De acuerdo a lo expresado por los Jefes de Calidad, el 86% considera que el factor más importante a la hora de certificarse bajo un SGC es proporcionar un mejor servicio que satisfaga las necesidades de los clientes. Esto es así porque las organizaciones dependen de sus clientes y por tanto están interesadas en entender las necesidades actuales y futuras de ellos, cumplir con sus requisitos y tratar de exceder sus expectativas.

### **b. Mejorar la Calidad**

La calidad la determina el cliente lo cual implica necesariamente que las empresas tengan una orientación hacia la gestión de procesos y a la mejora continua de ellos, es por ello que el 70% de las empresas en estudio manifestaron que es ésta la segunda razón más importante debido a que el enfoque de la norma se basa en la mejora continua de los procesos.

### **c. Aumentar la eficiencia**

La tercera razón que motivó al 68% de las empresas a certificarse es ser más eficiente, es decir hacer las cosas bien, permitiendo así una mayor optimización de los recursos, lo cual conlleva a la reducción del desperdicio y de los costos.

Es importante destacar que existen otras razones que motivaron a las empresas a certificarse, las cuales se derivan de la actividad económica o al sector al que pertenecen.

Tal es el caso del sector privado por ser con fines de lucro y en algunos casos de exportación optaron por la certificación como un medio para alcanzar ventaja y acceso a mercados internacionales, asimismo aumentar las ventas y tener prestigio; sin embargo algunas empresas manifestaron buscar diferenciación y mejorar sus procesos internos.

Por otra parte, para la Universidad Francisco Gavidía (UFG) el motivo de certificarse fue una decisión estratégica para obtener acreditación del Ministerio de Educación (MINED) y de la Asociación de Universidades Privadas de Centro América (AUPRICA), así como cumplir con la visión de la institución, obtener credibilidad institucional y hacer frente a la competencia abierta extranjera con universidades internacionales.

Por tanto, los motivos permiten identificar las causas y necesidades que llevan a la empresa a diseñar un Sistema de Gestión de la Calidad y así esforzarse al máximo por obtener los beneficios esperados.

## **5. PROCESO DE CERTIFICACIÓN**

Tomando como base la experiencia adquirida de las empresas certificadas se extraen cuatro factores determinantes en el proceso de certificación, los cuales son:

- a. Elección del organismo certificador.
- b. Duración del proceso.
- c. Alcance de la certificación.
- d. Dificultades durante el proceso de certificación.

### **a. Elección del organismo certificador**

Toda empresa debe tener muy claro con quien se certifica. Existen muchos organismos certificadores a nivel mundial, al menos en Estados Unidos existen unos 40 certificadores y en Costa Rica los más reconocidos son: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), SGS, Bureau Verita Quality Internacional (BVQI) entre otros.

En las empresas salvadoreñas los organismos que las han certificado son los siguientes:

AENOR/INTECO

BSI

BVQI

EAQA

SGS ICS IBERICA

LATU SISTEMAS

SGS SYSTEMS & SERVICES CERTIFICATION

TÜV MANAGEMENT SERVICE

ICONTEC

IMNC

De los organismos certificadores mencionados anteriormente, AENOR de España ha certificado al 37% de las empresas, siendo el que ha otorgado el mayor número de certificaciones en el país y en segundo lugar ICONTEC de Colombia certificando al 29% de las empresas (ver anexo No.6, pregunta No.10).

Esto se debe a que las empresas salvadoreñas cuando eligieron el organismo certificador tomaron en cuenta los siguientes factores:

*Reputación.* Es importante que el certificador tenga reconocimiento y estabilidad en el mercado internacional para garantizar reconocimiento y validez del certificado.

*Cercanía Geográfica.* Hay empresas certificadoras que tienen oficinas en la región con lo que se hace más accesible económicamente, reduciendo así los costos del viaje. Por ejemplo, AENOR ya tiene una oficina en el país.

*Costo.* Se debe tener claro sobre cuánto es el costo total del proceso durante todo el período de la certificación ya que algunas empresas tienen un costo inicial muy bajo, pero al final del período se incrementa. Además, se considera los costos de las auditorías de seguimiento, la re-certificación y el viaje para realizarlas. Esto está relacionado con la

cercanía geográfica ya que entre más cerca esté la oficina del certificador más bajo será el costo del viaje.

Considerando los factores antes mencionados, hay que recordar que lo importante no es tan sólo tener la certificación, sino con quién se certificó; pero sobre todo que su Sistema de Gestión de la Calidad cumpla los propósitos para lo cual fue establecido y realmente los clientes puedan notar el cambio en lo que es una empresa certificada con un buen sistema.

#### **b. Duración del proceso**

La duración del proceso no es la misma en todas las empresas, por ejemplo en el caso de las empresas en el país la duración osciló entre 8 meses y 3 años, aunque para el 57% de estas empresas el proceso duró de 18 a 24 meses. (ver anexo No.6 pregunta No.14).

Se debe destacar que empresas como Ministerio de Hacienda, AVX Industries, Atento El Salvador y FONAVIPO lograron la certificación en un período más corto, de 8 a 9 meses, debido a que estas empresas solamente se re-certificaron con la nueva versión de la norma (2000) lo cual permitió contar con la documentación necesaria y solamente hacerle ajustes.

Debido a que la norma se considera una norma genérica, el organismo certificador debe poseer experiencia en adaptarla a cualquier tipo de empresa pues de lo contrario se ve afectada la duración del proceso, tal es el caso de la UFG, que al ser la primera institución educativa certificada, tuvo ciertas dificultades en lograr la adaptación ya que el organismo certificador no tenía experiencia con instituciones de este tipo lo cual retrasó el proceso.



Aunque la mayoría de empresas tuvieron un período de duración similar pues aunque unas enfrentaron más dificultades que otras, sin embargo todas se esforzaron al máximo por superarlas y así lograr la certificación lo más pronto.

### **c. Alcance de la Certificación**

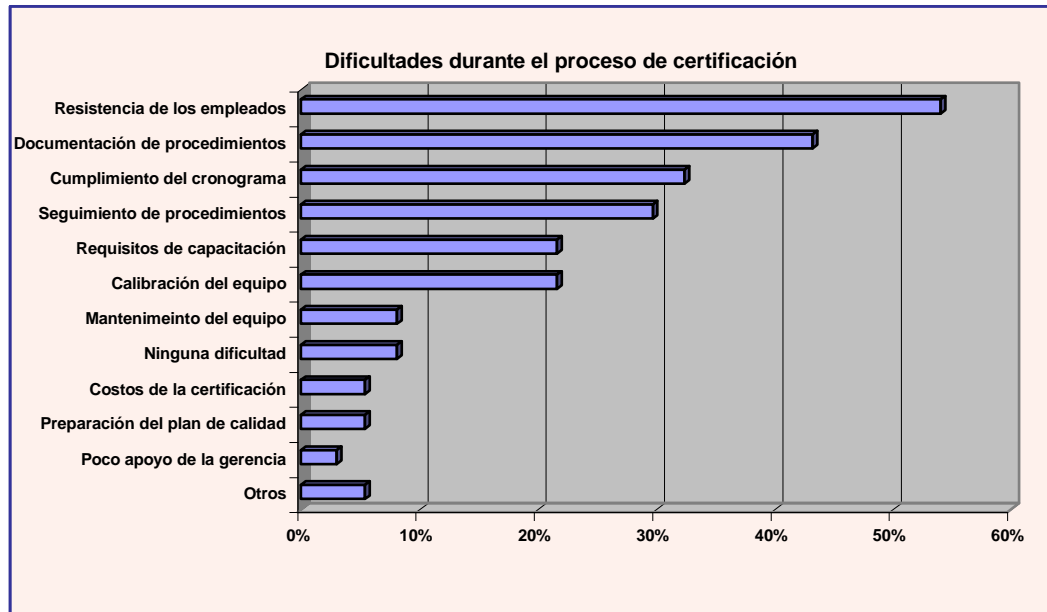
Cuando una empresa se certifica es decisión de ésta determinar si certifica sólo algunos procesos o la organización en su totalidad. De la investigación realizada el 59% de las empresas certificaron toda la empresa y el resto sólo algunos procesos (ver anexo No.6, pregunta No.9). Esta decisión depende de si un proceso es tan importante para la organización que se hace necesario implementar un SGC.

Tal es el caso de las industrias, éstas deciden en su mayoría certificar los procesos más críticos en la producción. Por otro lado, se observa que las empresas pertenecientes al sector público comienzan certificando sólo algunos de los procesos y dependiendo de los beneficios percibidos deciden certificar toda la empresa.

### **d. Dificultades durante el proceso de certificación**

Las empresas que toman la decisión de certificarse deben estar conscientes de que durante el proceso de certificación pueden presentarse algunas dificultades que lo retracen. De acuerdo a la experiencia obtenida de las empresas en estudio, a continuación se presentan en el gráfico No. 2 las dificultades más frecuentes:

Gráfico No. 2



Del gráfico anterior se destacan las dos dificultades más frecuentes:

### 1. Resistencia de los empleados

La primera dificultad representada por el 54% de los datos nos indica que los empleados se resisten a cambiar. El problema comienza cuando los empleados ya están acostumbrados a una forma de hacer las cosas y debido a las exigencias de la norma se hace necesario cambiar y adquirir un mayor compromiso con su trabajo. En esto la Gerencia juega un papel muy importante al crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda ser aceptado por todos sus miembros.

### 2. Documentación de procedimientos

Con el 43%, la documentación de procedimientos es la segunda dificultad más frecuente en el proceso de certificación, debido a que las empresas generalmente no tienen documentados los procedimientos lo que exige mayor cantidad de trabajo cuando la

empresa inicia el proceso de certificación. Además, los empleados se resisten a documentar los procedimientos ya sea por conveniencia personal o porque consideran que esto implica más trabajo para ellos.

Además, las empresas se enfrentan a otras dificultades tales como el cumplimiento del cronograma y el seguimiento de procedimientos lo que hace que la empresa también se retrase para obtener la certificación (ver anexo No.6, pregunta No.15).

Aunque unas empresas presentan más dificultades que otras el punto central es la manera en que la empresa trata de afrontarlas y superarlas para que éstas no las hagan desistir de lo que quieren alcanzar.

Sin embargo, es encomiable el hecho de que el 8% de las empresas no han tenido ninguna dificultad lo que es muestra de la capacidad de éstas para implementar nuevos sistemas de trabajo. De igual manera, refleja el nivel de clima organizacional y de cultura existente de manera que todos estuvieron dispuestos y con una actitud positiva ante los cambios que afrontaron.

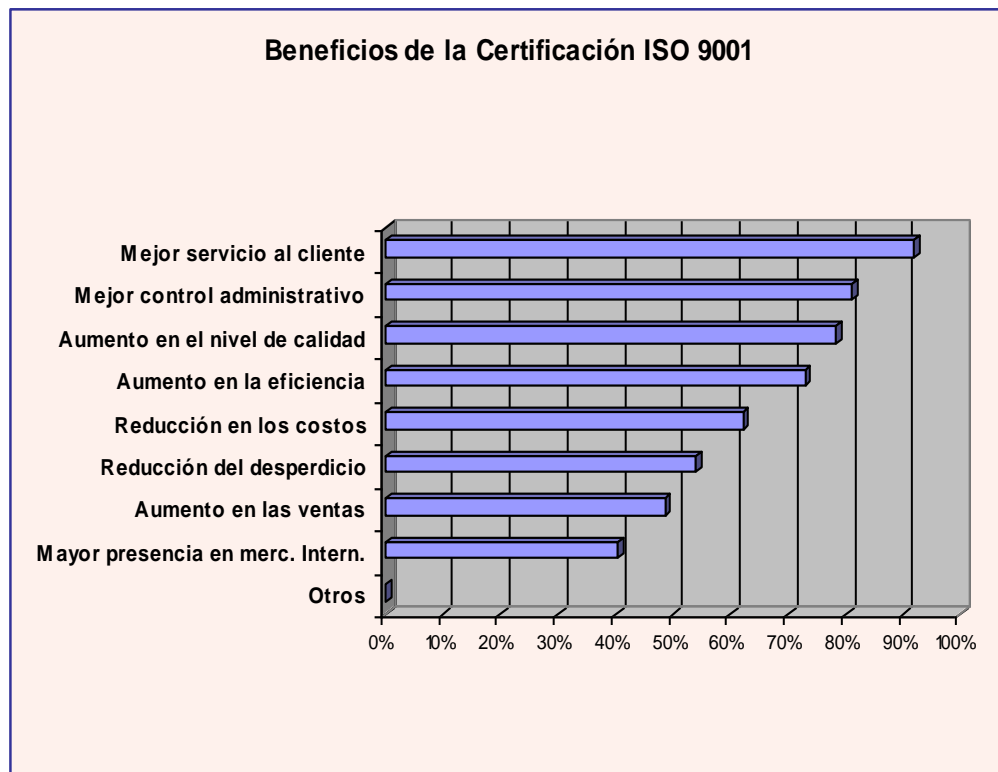
## **6. ¿CÓMO HA CONTRIBUIDO LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 A AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LA GRAN EMPRESA EN EL SALVADOR?**

En vista del crecimiento y fortalecimiento de la gran empresa en El Salvador en mercados nacionales y su incursión en mercados internacionales, la certificación de la norma ISO 9001 se ha convertido en una estrategia para competir así como también en una carta de presentación en el exterior.

Indudablemente las empresas se han enfrentado a dificultades durante el proceso de certificación, sin embargo, lograron superarlas al estar plenamente convencidos de que obtendrían grandes beneficios los cuales son la recompensa a todos sus esfuerzos.

En la investigación, se observó claramente que las empresas certificadas independientemente de la actividad económica a la que se dediquen y el sector al que pertenezcan han obtenido los mismos beneficios, los cuales se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 3**



Es importante destacar que son tres los principales beneficios que se han obtenido, los cuales son:

#### **a. Mejora en el servicio al cliente**

Los principales beneficiados del SGC son los clientes tanto internos como externos de la organización ya que se garantiza que los productos y servicios ofrecidos son de calidad, logran cumplir con los requisitos exigidos por ellos y superar sus expectativas con lo que aumenta su satisfacción por lo que la finalidad de la norma se logra alcanzar. Muestra de ello es que de las empresas encuestadas el 92% ha obtenido este beneficio.

#### **b. Aumento en el nivel de calidad**

El 78% de las empresas ha aumentado el nivel de calidad de sus productos y servicios con el fin de satisfacer los requisitos de sus clientes, por ello, la implementación de normas ISO 9001 ha sido muy valiosa en contribuir a mejorar los procesos y buscar la mejora continua.

#### **c. Mejor control administrativo**

Para las empresas es muy importante ser eficientes es decir, hacer las cosas bien a través de tener un mejor control administrativo, reducir el desperdicio, reducir los costos y optimizar los recursos para obtener mayores utilidades. Al respecto, la norma ISO 9001 les ha permitido a un 81% de las empresas llevar a cabo procedimientos eficientes en beneficio de la organización.

Aunado a ello, las empresas salvadoreñas del sector privado afirman haber recibido como beneficios: el aumento en las ventas y mayor presencia en mercados internacionales, de igual manera la institución educativa certificada manifiesta haber incrementado su demanda, tener un mayor orden administrativo, mejora en la calidad del proceso de enseñanza y mantener la rentabilidad al ser más eficientes económicamente.

Cabe destacar, que el 89% de las empresas salvadoreñas certificadas han cubierto sus expectativas es decir, que las razones que los motivó a certificarse fueron cumplidas con creces a través de los beneficios obtenidos (ver anexo No.6, pregunta No.18). Al hacer una comparación de los resultados se observa que los principales beneficios obtenidos coinciden con los motivos de certificación.

Los múltiples beneficios especificados en el gráfico No.3 que afirman haber obtenido las empresas posterior a la certificación, son un fiel reflejo de cómo a través de éstos han aumentado su competitividad ya que con ello las empresas están en la capacidad de hacer frente a la competencia nacional e internacional.

Dentro del contexto de las estrategias genéricas de competitividad las empresas han decidido certificarse como una *estrategia de diferenciación* (ver anexo No.5) ya que el SGC les permite brindar productos y servicios altamente valorados por los clientes por su nivel de calidad satisfaciendo así exclusivamente sus necesidades.

Es importante destacar que todas las empresas afirman que la certificación de normas ISO 9001 ha contribuido a aumentar su competitividad lo cual se puede deducir de los beneficios que ellos han obtenido.

Aunque las empresas cuentan con métodos para medir la competitividad interna y externa, para efectos de la investigación proporcionaron datos estimados en términos porcentuales los cuales oscilan entre el 30% y el 50% de mejora en los tres principales beneficios obtenidos posterior a la certificación, no obstante, hay empresas que consideran haber

obtenido un incremento superior en los beneficios al proporcionar datos de 75% a 90% de mejora.

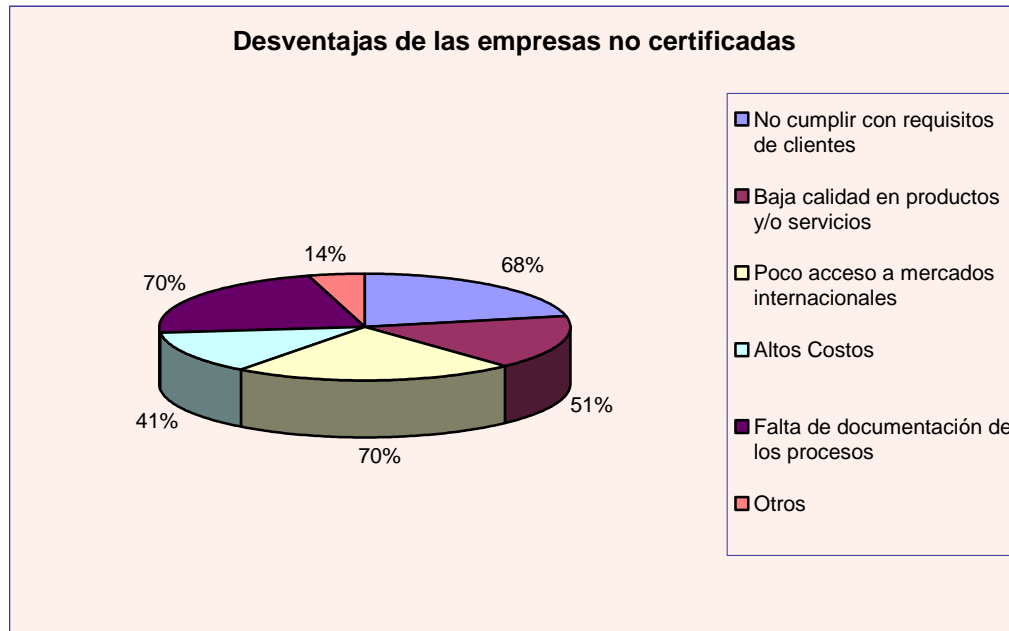
Por consiguiente, la empresa certificada cualquiera que sea la actividad que realice, a fin de mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo ha tomado como decisión estratégica la implementación de la norma ISO 9001 debido a que ésta ayuda a aumentar su eficiencia, mejorar la calidad y satisfacer a sus clientes dando como resultado a la empresa un mayor nivel de competitividad.

## **7. ¿PRESENTAN DESVENTAJAS LAS EMPRESAS QUE NO ESTÁN CERTIFICADAS CON LA NORMA ISO 9001?**

En El Salvador es notable que sea muy mínima la cantidad de grandes empresas certificadas con la norma ISO 9001. ¿Cuál es la razón por la que el resto de empresas no la han obtenido? Por un lado, muchas de ellas no la conocen y por otro lado, otras consideran que no la necesitan o no les hace falta (ver anexo No.3). Sin embargo, no se dan cuenta que en el mercado globalizado al que se enfrentan las empresas se hace obligatorio ofrecer productos y servicios de calidad.

Considerando las opiniones de los Jefes de Calidad de las empresas certificadas en el país, el 92% concuerda que las empresas que no están certificadas presentan notables desventajas en comparación con las que están certificadas (ver anexo No.6, pregunta No.11). Algunas de las desventajas que pueden presentar son las siguientes:

Gráfico No.4



Como muestra el gráfico No.4 es el poco acceso a mercados internacionales (70%) así como la falta de documentación de los procesos (70%) que presentan las empresas al no certificarse, ya que en el mercado internacional la certificación se ha convertido en muchos casos en un requisito para exportar productos. Asimismo, el tener bien documentados todos los procesos permite a la empresa laborar con eficacia y eficiencia al tener un mejor control interno lo que resulta en una mejor atención al cliente.

No hay que dejar de lado que el eje principal del SGC es la satisfacción del cliente por lo que la empresa que no lo ha implementado se enfrenta a una desventaja de gran magnitud puesto que ofrecen productos y servicios que no cumplen con los requisitos que los clientes exigen.



Contrario a ello, un 8% opina que no existe una desventaja notable ya que hay grandes empresas que son competitivas y estables en el mercado al establecer sus propios sistemas de calidad o apegarse a normas locales (ver anexo No.6, pregunta No.11).

Por tanto, no se puede aseverar que todas las empresas que no están certificadas presentan desventajas ya que este aspecto se puede analizar desde diferentes puntos de vista. Como ya se mencionó, el SGC contribuye a que la empresa trabaje en forma eficaz y esté en la capacidad de enfrentarse al mundo globalizado alcanzando así niveles superiores de competitividad, sin embargo, si una empresa funciona con sus propios sistemas de calidad y tiene éxito demuestra la enorme capacidad con la que cuenta.

Como no todas las empresas funcionan de la misma manera, otras deciden implementar el SGC debido a la necesidad de exportar la producción hacia clientes certificados y aumentar sus niveles de competitividad para hacer frente a la competencia global.

Finalmente, la gran empresa salvadoreña, haciendo uso de la estrategia ofensiva de competitividad, debe evaluar los puntos débiles y fuertes de la organización y las debilidades de la competencia. Dicha información le permitirá analizar su posición en el mercado incluso ante los líderes y con ello tomar la decisión de obtener la certificación.

## **8. ESFUERZO DEL GOBIERNO DE EL SALVADOR (GOES) PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS IMPLEMENTANDO LA NORMA ISO 9001.**

Aunque la certificación de la norma ISO 9001 no es nuevo en el mundo, en nuestro país es algo que ha tomado auge en los últimos dos años prueba de ello es el marcado aumento de las empresas certificadas (ver anexo No.6, pregunta No.8).

Lo que ha generado este fenómeno han sido los Tratados de Libre Comercio con otros países en los cuales para poder competir se hace imperante ofrecer productos y servicios de calidad. Siendo el Gobierno de El Salvador el que ha impulsado dicha apertura comercial tiene la responsabilidad y el compromiso de ayudar a las empresas nacionales a ser más competitivas a través de la certificación de normas ISO 9001.

Para ello el GOES ha implementado un programa para facilitar a las empresas el proceso de certificación, esto se ha logrado con la colaboración de la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), con esta formación las empresas han logrado realizar cambios estructurales, incrementar sus exportaciones e insertarse en nuevos mercados.

Del total de empresas en estudio, un 17% se han beneficiado de dicho programa en cuanto a asesoría, capacitación, asistencia técnica y ayuda financiera. El resto de empresas menciona no haber recibido ayuda de ninguna institución más bien todas las asesorías y capacitaciones han sido pagadas a organizaciones privadas o internacionales financiadas en su totalidad con recursos propios (ver anexo 6, pregunta No. 16).

Además, el propósito del GOES va más allá ya que pretende que se certifiquen las medianas y pequeñas empresas a través de programas que desarrolla el CONACYT, los cuales se basan en la Filosofía de Calidad Total, el uso de herramientas gerenciales y el Aseguramiento de Calidad basado en las normas ISO 9000 (ver anexo No.5).

El Gobierno anterior hizo esfuerzos para que en algunas instituciones públicas se implementara la norma ISO 9001, hasta la fecha se conoce que son seis las que han logrado la certificación al menos en algunos de los procesos más importantes por lo que hace falta que otras empresas públicas se certifiquen (ver anexo No.6, pregunta No.1)

Esto muestra los grandes esfuerzos que debe realizar el GOES para lograr enfrentar la globalización y su principal característica de cumplir con bajos costos y con estándares de calidad.

Sin lugar a dudas, la situación de las empresas certificadas con la norma ISO 9001 es favorable para aumentar la competitividad de las mismas y por supuesto la de la nación. De tal manera que a medida que más empresas obtengan la certificación se evidenciará la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad en la competitividad.

La investigación reveló aspectos que suceden realmente a las empresas antes, durante y después de la certificación con la finalidad de que las empresas que hayan tomado la decisión de certificarse o estén por hacerlo conozcan de mano de los que ya pasaron por la experiencia qué puede suceder y así pueden estar mejor preparados para ello.

Considerando a las empresas que aún no han tomado la decisión de certificarse por diversas razones, es necesario que éstas conozcan más sobre las normas ISO 9000, el proceso de certificación y los beneficios de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad. Para ello, pueden solicitar información a empresas que ya están certificadas, instituciones de apoyo y promoción de la calidad y a universidades que realizan investigaciones sobre el tema.

Por consiguiente, al grado que más grandes empresas tengan un conocimiento acertado sobre todo lo relacionado a las normas ISO 9000, mayor será el aumento de empresas certificadas lo que resultará en beneficios tanto para la empresa como para la sociedad salvadoreña en general.

## 9. LISTADO FODA

Cuadro No. 5

## MATRIZ FODA DE LA GRAN EMPRESA CERTIFICADA CON LA NORMA ISO 9001

<p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceso a mercados internacionales.</li> <li>2. Adquirir prestigio.</li> <li>3. Alianzas estratégicas con empresas certificadas y no certificadas.</li> <li>4. Establecer TLC's con otros países.</li> <li>5. Adquisición de tecnología.</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La alta competencia de empresas grandes y líderes del mercado.</li> <li>2. El ambiente político-social inestable.</li> <li>3. La alta competitividad de empresas que poseen sus propios sistemas de calidad.</li> <li>4. La importación de productos a bajo costo.</li> </ol>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrece productos y servicios de calidad.</li> <li>2. Brinda buen servicio al cliente.</li> <li>3. Es visionaria.</li> <li>4. Estructura orgánica bien definida.</li> <li>5. Reacciona de inmediato ante cualquier cambio en el ambiente.</li> <li>6. Cultura organizacional fuerte.</li> <li>7. Personal altamente calificado.</li> <li>8. Eficiencia y eficacia en los procesos.</li> <li>9. Disponibilidad de recursos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b></p>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de hacer cambios debido a su falta de flexibilidad en su estructura.</li> <li>2. Falta de aplicación de otras herramientas de calidad.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p>

De acuerdo al análisis de factores internos y externos realizado al sector de la gran empresa se puede destacar que es un sector que cuenta con muchas fortalezas y pocas debilidades, es por ello que han logrado un consolidado posicionamiento en el mercado.

Asimismo, al considerar los factores externos la gran empresa tiene grandes oportunidades, esto se debe a que por sus fortalezas puede obtener mayores beneficios y mayor aprovechamiento de la apertura comercial. Sin embargo, este sector no es infalible y debe estar alerta a las amenazas que se le presentan de parte de la competencia y de los fenómenos económicos, sociales y políticos.

## E. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada se llega a las siguientes conclusiones:

1. La mayoría de empresas certificadas con la norma ISO 9001 pertenecen al sector de la gran empresa debido a su disponibilidad de recursos, posición en el mercado internacional, capacidad de resistir períodos largos de crisis económicas y ser los que más perciben los beneficios de los TLC's. Aun así, el 16% de las empresas en estudio pertenecen a la mediana empresa con lo que se observa claramente los esfuerzos de ésta por lograr una mayor participación en el mercado y ser más competitivas.
2. El número de empresas certificadas con la norma ISO 9001 es mínima en comparación a la cantidad de grandes empresas existentes en el país. Esto se debe a que muchas no conocen sobre la norma, otros creen que no les hace falta y otros creen que sí es conveniente pero no la tienen.
3. Debido a que las normas ISO 9000 son genéricas éstas se adaptan a cualquier tipo de organización. Prueba de ello, en El Salvador se observa que se han certificado empresas de diferentes sectores tanto privadas como públicas y de diferentes actividades económicas es decir, industrias, de servicio, de comercio y hasta una institución educativa.
4. Las principales razones que motivan a las empresas a certificarse independientemente de la actividad económica a la que se dedican y al sector al que pertenezcan son tres: mejorar el servicio al cliente, mejorar la calidad y aumentar la eficiencia. Aunado a ello, la empresa privada también tiene otros

motivos de certificación tales como: ventaja y acceso a mercados internacionales, aumento en las ventas y prestigio entre otros.

5. Los cuatro factores determinantes en el proceso de certificación son: la elección del organismo certificador, el alcance de la certificación, la duración del proceso, y las dificultades durante el proceso de certificación. Siendo los primeros dos factores producto de las decisiones estratégicas de la empresa y los últimos dos afectados por condiciones internas de la organización.
6. Las dificultades más frecuentes dentro del proceso de certificación que usualmente ocasionan retraso a las empresas para obtener su certificación son: la resistencia de los empleados y la documentación de los procedimientos.
7. Los tres principales beneficios que las empresas han obtenido independientemente de su actividad económica y del sector al que pertenecen son: mejora en el servicio al cliente, aumento en el nivel de calidad y aumento en el nivel de eficiencia.
8. Las empresas han cubierto sus expectativas con respecto a la certificación ya que los beneficios obtenidos han sido superados con creces y coinciden con los principales motivos de certificación. Además, dichos beneficios han contribuido a aumentar los niveles de competitividad de las empresas en el mercado nacional e internacional.
9. Al implementar el SGC basado en la norma ISO 9000 la gran empresa en El Salvador aplica las siguientes estrategias genéricas de competitividad: a) *De diferenciación* porque ofrecen productos y servicios de calidad que las hacen



diferentes de su competencia puesto que logran satisfacer las necesidades de sus clientes y b) *Ofensiva* como una medida para lograr mayor posicionamiento en el mercado incluso ante empresas líderes.

10. Las principales desventajas que pueden afrontar las empresas por no contar con la certificación de normas ISO 9001 son: el poco acceso a mercados internacionales y la falta de documentación de los procedimientos.
11. En los últimos años el GOES ha buscado crear las oportunidades de acceder a nuevos mercados bajo la firma de TLC's, por ello a través de las instituciones ASI/INSAFORP un mayor número de empresas han logrado obtener la certificación, sin embargo, todavía hace falta incrementar con mayor fuerza la capacidad para competir en mercados más organizados.
12. En efecto, la certificación de la norma ISO 9001 ha contribuido a aumentar los niveles de competitividad de la gran empresa salvadoreña lo cual la ha fortalecido permitiéndole así competir en el mercado global.
13. La gran empresa certificada con la norma ISO 9001 posee grandes fortalezas y tiene ante sí mayores oportunidades que aprovechar. Ante esto se destaca que tiene pocas debilidades y que en el mundo globalizado en el que opera tiene que enfrentar serias amenazas de carácter económico, social, político y de competencia.

## F. RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo concluido se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Las medianas empresas deben de buscar mayor orientación sobre todo lo relacionado a las normas ISO 9000 y acudir a instituciones de apoyo que colaboren con los programas impulsados por el GOES a fin de lograr un mayor crecimiento y ser más competitivas.
2. Instituciones como el CONACYT, ASI, INSAFORP, ANEP, FUSADES, CAMARA DE COMERCIO Y UNIVERSIDADES deben tomar en serio la responsabilidad de promover la importancia de obtener la certificación de normas ISO 9001 a fin de motivar a las empresas a invertir en ella. De igual manera se deben de realizar investigaciones que vayan actualizando información referente a la certificación de la norma ISO 9001 en el país para luego ser publicados con el fin de informar a los estudiantes universitarios, las empresas y la población en general.
3. Además de las industrias, otras empresas tanto de comercio como de servicios también deberían tomar la decisión de obtener la certificación. Específicamente, la Universidad de El Salvador, siendo la universidad que tiene mayor demanda estudiantil debe tener la visión de certificarse para el beneficio de los estudiantes.
4. La empresa debe de promover en el personal de todos los niveles de la organización que el principal objetivo es mejorar el servicio al cliente por lo que se

debe de establecer medidas para que los empleados no lo pasen por alto y demuestren que cuentan con un buen Sistema de Gestión de Calidad.

5. La empresa debe tomar decisiones estratégicas para afrontar los factores críticos que afectan el proceso de certificación. Por ejemplo, debe elegir el organismo certificador que tenga mayor experiencia en certificar empresas de su misma naturaleza y que tenga buen reconocimiento internacional.
6. La empresa que tome la decisión de certificarse debe de prepararse de antemano previendo las dificultades que se le pueden presentar y tener en cuenta alternativas de decisiones acertadas para lograr superarlas.
7. Las empresas que están certificadas con la norma ISO 9001 deben estar conscientes que los beneficios no se perciben de forma automática sino que se requiere de un esfuerzo continuo y en conjunto de toda la organización. Por lo que los encargados del Sistema de Calidad deben de mantener la mejora continua y motivar a todo el personal para que ellos den su máximo esfuerzo en beneficio de toda la empresa.
8. Se debe de medir los beneficios obtenidos para compararlos con los motivos de certificación, esto permitirá que la empresa determine si se han cumplido sus expectativas y si se es más competitiva en la actualidad. De lo contrario, la empresa debe analizar las debilidades y dificultades presentadas a fin de tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar la situación y percibir mayores beneficios cumpliendo con los objetivos de la certificación.

9. Es de capital importancia determinar el panorama en el cual se va a competir para establecer la estrategia de competitividad acertada. La gran empresa certificada con la norma ISO 9001 debe saber que las mejores estrategias son la de diferenciación y la ofensiva. Para ello, debe hacer un análisis sobre su posición y la de la competencia en el mercado y cómo la certificación le reportará los beneficios esperados para alcanzar niveles superiores de competitividad.
10. Las empresas que aún no se han certificado deben analizar su situación actual y pensar seriamente en la alternativa de implementar el SGC a través de la certificación de la norma ISO 9001 para lograr una ventaja comparativa y mejorar su competitividad en el mercado global.
11. El GOES debe de mantener e implementar más programas que promuevan y apoyen los Sistemas de Calidad y la certificación de la norma ISO 9001 a las empresas medianas y pequeñas así como a instituciones públicas.
12. En el caso de las empresas que ya poseen la certificación se espera que la mantengan y la vayan renovando en el período pactado a fin de seguir gozando de una posición competitiva y demás beneficios.
13. Por una parte, el Gobierno y las instituciones de apoyo al comercio deben respaldar la competitividad de las empresas con estrategias coherentes. Por otro lado, el sector de la gran empresa debe contribuir significativamente en la gestión de las estrategias de competitividad, de esta manera al existir una cooperación estrecha

entre las empresas y el Gobierno las estrategias se convertirán en medidas concretas.

# CAPÍTULO III

### III. ESTRATEGIAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA GRAN EMPRESA EN EL SALVADOR

La gran empresa en El Salvador posee muchas fortalezas y tiene ante sí una gama de oportunidades que aprovechar, las cuales superan a las debilidades y amenazas que se le presentan. El contar con una dirección planificada de las acciones y de las operaciones a realizar genera eficacia y efectividad. Además, las estrategias les permiten estar mejor preparadas ante las incertidumbres del mercado cambiante en el que actúan y evitar un estancamiento comercial.

En este capítulo se destaca la certificación de la norma ISO 9001:2000 como la principal estrategia para aumentar la competitividad de la gran empresa. Sin dejar de lado la opción de que las empresas pueden utilizar otras estrategias, las cuales también contribuyen a que éstas sean más competitivas. Lo anterior se resume y representa en la siguiente figura:

**Figura No. 11**



## A. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Es una de las características que puede asimilar la empresa como estrategia frente a la competencia, situación que la hace actuar a su vez como barrera de ingreso para la competencia potencial. Este proceso produce una reacción de identificación y de lealtad del consumidor a la marca. La empresa debe ofrecer productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes. Algunas estrategias que puede utilizar son las siguientes:

- 1. Mejorar el estilo de los productos a fin de que éstos se adapten a los gustos y preferencias de los consumidores por su atractivo visual.** Por ejemplo, *Cetron* entre sus novedades presenta la estufa Fantasy, la cual tiene un diseño único curvado y moderno que sobresale entre los estilos tradicionales más comunes en el mercado, puesto que posee doble vidrio de seguridad, quemadores de aluminio con tapa de bronce, encendido electrónico, auto limpieza en el horno, sistema antiderrame de líquido y cubierta de acero inoxidable.
  
- 2. Ofrecer productos que sean reconocidos por su alta fiabilidad, evitando así el costo del no funcionamiento y reparación a los clientes.** Por ejemplo *IBM* vino al país a presentar su nuevo lanzamiento de portátiles plásticas cuya pantalla es más resistente que las cubiertas con titanio. El modelo Thinkcentre, está elaborada con materiales de bajo costo, pero están colocados estratégicamente para alargar la vida útil de la pc y obtener una ventaja competitiva de fiabilidad sobre la competencia.



**3. Mejorar el nivel de calidad de los productos a través de la adquisición de tecnología de punta.** Por ejemplo, *Cartonera Centroamericana* invirtió en la adquisición de la maquina “Martín Francesa” con el fin de fabricar cajas de cartón corrugado con presentación, convirtiéndola así en la única empresa fabricante de este tipo de cajas en Centroamérica.

Por tanto, la diferenciación permite a las empresas alcanzar mayores niveles de competitividad a través de ofrecer a sus clientes algo que valoren y que la competencia no tenga.

## **B. CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

Cuando el aspecto físico del producto no es suficiente para atraer clientes, la clave del éxito competitivo radica en el aumento de valor del producto a través de los servicios añadidos. Actualmente, el buen servicio al cliente se ha convertido en el principal objetivo de todas las empresas, debido a que son estos los que le dan la posición de prestigio y liderazgo a ésta.

Es fundamental que el servicio al cliente se base en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los mismos, es decir en cumplir con los requerimientos y exceder sus expectativas. A continuación se muestran algunas de estas estrategias:

- 1. Ofrecer a los clientes otros servicios adicionales al giro principal de la empresa.** Por ejemplo, *los supermercados* también ofrecen revelado de fotos, mini banco, restaurante y sorbetería. Estos servicios hacen que el cliente pueda aprovechar mejor su tiempo al realizar varias actividades en el mismo lugar.

2. **Formar y entrenar a los usuarios de sus productos o equipos para que lo utilicen de forma eficaz.** Tal es el caso de *T.V. Offer*, quien ofrece un manual de uso del producto y presenta durante una hora un programa de televisión en los que promociona el producto y explica ampliamente su forma de uso.
  
3. **Ofrecer servicios como mantenimiento y reparación de maquinaria, compra por internet, etc. gratis o a un precio reducido al comprador para ayudarle a satisfacer necesidades que están relacionadas con el producto o servicio adquirido.** Por ejemplo, *Gevesa* ofrece a sus clientes servicio de mantenimiento, reparación y venta de repuestos para los vehículos de sus clientes.
  
4. **Otorgar beneficios a los usuarios más frecuentes a fin de aumentar el consumo de un producto o el uso de un servicio.** Puede ser en forma de descuentos especiales, premios, ofertas, etc. Por ejemplo, los supermercados *Europa e Hipereuropa* ofrecen la Tarjeta Cliente con la cual se pueden obtener descuentos especiales, lo que hace que los clientes prefieran este supermercado.

Asimismo, *Pizza Hut* premió al cliente estrella, en el cual se realizó una celebración para los clientes más frecuentes del restaurante. Dicha actividad motiva a los clientes a consumir más y ser leales al restaurante. De la misma manera *Cinemark* ha lanzado su nueva tarjeta prepago *Movicard* la cual puede ser usada en taquilla y presenta beneficios adicionales como el servicio de preferencia en el caso de que haya una larga fila para entrar a las salas.

5. **Realizar con regularidad sondeos o estudios de satisfacción de clientes a través de formularios con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al producto o servicio que se ofrece y así hacer las correcciones pertinentes.** Por ejemplo, *los hoteles y centros de capacitación*, dan a los clientes un formulario sobre la atención recibida durante su estadía, el que también es utilizado para evaluar a los empleados sobre el nivel de servicio que ofrecen. En los *bancos*, ubican buzones de sugerencias, quejas y reclamos para que los clientes den su opinión sobre el servicio que reciben y cómo, desde su perspectiva, se puede mejorar.

Es importante denotar que también las empresas públicas están interesadas en dar un buen servicio a los usuarios y conocer su nivel de satisfacción con el servicio brindado. Tal es el caso del *Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)*, que ha establecido el punto seguro, el cual proporciona información sobre citas, medicamentos y la vez pueden hacerse sugerencias, quejas o reclamos en las diferentes unidades o por teléfono.

Estas estrategias son muy utilizadas puesto que permiten a las empresas mejorar en los puntos débiles detectados por los clientes y así ofrecer mejor calidad en el servicio al cliente.

### C. PROMOCIÓN Y POSICIONAMIENTO

La imagen de un producto o servicio debe mostrar características y atributos relevantes de éste. La publicidad desempeña un papel importante ya que transmite un mensaje singular que se posiciona en la mente y el corazón del consumidor y lo impulsa a comprar. Algunas estrategias de promoción y posicionamiento del producto que pueden utilizar las empresas son:

**1. Seleccionar un símbolo que caracterice el producto o servicio a nivel nacional e internacional como una persona, una mascota, un color, etc.** Por ejemplo, el *Banco Cuscatlán* se identifica fácilmente con el color amarillo y la cara feliz. Cabe destacar, que también obtuvo el premio del Salón de la Fama de Mercadeo por su excelencia, calidad, innovación y profesionalismo. El primer logo que diseñó el banco fue un jaguar, el cual tiene toda la ascendencia maya pero decidió complementarlo con una sonrisa por su connotación de que nadie puede pelearse por una sonrisa, la gente la ve y no puede dejar de pensar en ella.

De igual manera, *AMANCO* comunica en su logotipo que es una empresa en permanente renovación. En su logo resaltan el color azul, que representa agua, salud y vida; el color verde que es una metáfora de la relación armónica y respetuosa que mantienen con los colaboradores, los clientes, el medio ambiente y las comunidades donde operan; la forma de los arcos simbolizan flexibilidad, dinamismo, pasión y proyección al futuro. Por lo que la marca *AMANCO* simbolizan lo que son y lo que quieren ser: innovación, soluciones, confianza e integridad.

**2. Promocionar el producto o servicio a través de medios escritos y audiovisuales como periódicos, radio, televisión, revistas, catálogos, hojas volantes, etc.** Claro está, que el medio de difusión empleado dependerá del producto o servicio que se ofrece. Por ejemplo, los *productos alimenticios* utilizan la radio y televisión pero una línea de perfumes y cosméticos utiliza revistas, catálogos y/o brochures.

En el caso de los restaurantes de comida rápida como *Pizza Hut, Biggest* y otros presentan los ingredientes, lo caliente, crujiente y sabrosa que pueda estar la comida, lo cual despierta en cualquier televidente el deseo de probarla.

**3. Patrocinar acontecimientos deportivos, culturales y sociales.** Por ejemplo, todos reconocen el patrocinio que hace *Industria La Constancia* a las actividades deportivas como la copa Pilsener.

**4. Poseer una conciencia social y del ambiente así como conocer cuáles son los aspectos éticos apoyados y rechazados por la sociedad.** En el país, las empresas cada vez toman más conciencia sobre la responsabilidad social y ambiental mediante acciones que buscan crear una mejor calidad de vida en los entornos más cercanos de la empresa.

Por ejemplo, *CESSA* cuenta en una de sus plantas con un horno que traduce en energía todos los desperdicios, primordialmente llantas y papel. Por otro lado, *AMANCO* tiene la convicción de que el futuro de nuestra sociedad depende de las condiciones en que crecen los niños, por ello desde hace diez años un electricista

de la planta dirige una escuela de fútbol para niños entre 10 y 17 años de edad y cuenta con el apoyo de la oficina de recursos humanos y el Gerente de la Planta dando como resultado que los equipos participan en los campeonatos de la Federación Nacional de Fútbol, algunos jóvenes participan en la liga Sub-17 y otros han sido llamados para el fútbol de primera categoría.

Asimismo, *Cetron* desarrolla y mantiene diversas actividades orientadas a la prevención de la contaminación, a l ahorro de recursos ambientales y a la reducción o eliminación de aspectos ambientales que generan impactos significativos al ecosistema.

Por tanto, las empresas deben estar convencidas de la importancia de laborar con eficiencia ecológica y el mejoramiento continuo de la responsabilidad social y ambiental con el propósito de lograr el éxito financiero a largo plazo debido a que atraerá más clientes al ser su preferencia en el momento de la decisión de compra.

**5. Promocionar los productos a través de la participación en ferias nacionales e internacionales.** Por ejemplo, para dar a conocer sus productos y buscar contactos potenciales, *IMACASA* participa en eventos comerciales y ferias internacionales en Alemania, Estados Unidos, México, República Dominicana y países del Caribe, Centro y Sur América. De igual manera, *MELHER* participa en ferias anuales en Alemania, Estados Unidos y México.

#### **6. Facilitar al cliente el acceso a los servicios que proporciona la empresa.**

Esto se refiere a que hay operaciones que los clientes pueden realizar sin necesidad de ir al establecimiento, lo que lo beneficia en función de la reducción del tiempo y a la vez brindándole mayor comodidad. Por ejemplo, *Simán* ha establecido una página web para que los clientes puedan comprar por internet, en el cual se ofertan de una forma atractiva los mismos productos que están en los almacenes. Otro caso es el de los bancos, los cuales dan el servicio de consultar saldos y realizar pagos de recibos por internet, llamadas por teléfono o cajeros automáticos.

Otro ejemplo es *Plastymet*, quien en su página web proporciona el servicio de pedidos en línea en el cual los clientes realizan sus compras sin necesidad de llegar a las salas de venta.

Actividades como éstas han resultado efectivas como estrategias para alcanzar un mayor nivel de competitividad al posicionar sus productos en el mercado nacional e internacional.

#### **D. DIFERENCIACIÓN POR PERSONAL COMPETENTE**

Una fuerte ventaja competitiva se puede lograr al disponer de un personal más capacitado y motivado que el de la competencia. El hacerlo contribuye tanto al buen clima organizacional como a mejorar el servicio al cliente. Algunas estrategias que se pueden aplicar son:

**1. Mantener motivado al personal para que realicen con entusiasmo su trabajo a través de prestaciones adicionales a las legales.** Por ejemplo, *DIANA* tiene como filosofía hacer sentir a los empleados como una familia, también ha creado un programa de prestaciones y beneficios adicionales a los de la ley para su fuerza laboral a través de proporcionarles servicios médicos en pediatría, ginecología, odontología y medicina general, además entrega víveres de canasta básica a cada empleado dos veces por mes y tiene un programa de bonificaciones adicionales a los sueldos.

**2. Organizar eventos recreativos y de esparcimiento para los empleados a fin de fomentar las buenas relaciones interpersonales.** Por ejemplo, la mayoría de grandes empresas cuentan con club recreativo o rancho en la playa para que sus empleados, por una mínima cuota puedan asistir con su familia. Además, realizan torneos de fútbol, basketball o tenis de mesa, en la que los mismos empleados forman equipos, así mismo realizan fiestas de cumpleaños del mes, celebración de navidad y año nuevo.

**3. Propiciar las condiciones para la formación académica y el desarrollo profesional de los empleados.** Al respecto, algunas empresas mantienen horarios flexibles para que sus empleados tengan la oportunidad de continuar con sus estudios de educación media y superior lo que les permite crecer dentro de la empresa. Dicha acción beneficia a la empresa al contar con personal más calificado y capaz de realizar sus labores con eficiencia.



Por ejemplo, *AMANCO* da la oportunidad a 50 de sus empleados para asistir a clases en las instalaciones de la empresa después de su jornada laboral con maestros provenientes de los alrededores.

La empresa no debe descuidar la satisfacción de sus empleados porque si ellos están satisfechos lo van a transmitir a los clientes externos. Por tal razón, deben brindar oportunidades para su desarrollo profesional, así como programas de capacitación y motivación para la mejora de sus destrezas logrando atraer y mantener a los mejores empleados.

### **E. FORMAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Con la globalización, las barreras comerciales que los países establecían para proteger a las empresas nacionales, ya no existen. Esto ha impuesto grandes presiones competitivas a las firmas, especialmente de los países subdesarrollados, lo que las ha llevado a formar alianzas estratégicas para sobrevivir y desarrollarse en el mercado nacional e internacional.

Principalmente, las alianzas estratégicas se llevan a cabo por motivos de reducción de costos y riesgos, compartir costos de investigación y desarrollo, desarrollo de marca, transferencia de tecnología y superar barreras legales. Algunas de las alianzas estratégicas que se pueden llevar a cabo son las siguientes:

- 1. Obtener licencia.** Consiste en que dos empresas de diferentes países crean un acuerdo contractual, en el que se plasma que una de ellas concede a la otra el derecho a usar tecnología o bienes intangibles y la empresa local contrae

obligaciones como mantener la calidad de los procesos productivos. La licencia beneficia a la empresa local porque tiene acceso a la tecnología y a los accesos intangibles que le costarían mucho dinero, tiempo y esfuerzo desarrollar por sí solos.

Para este caso, una de las licencias más conocidas es la que *St. Jack's* tiene con *Disney* desde hace más de 20 años, en la cual *St. Jack's* es la única empresa autorizada para fabricar ropa Disney en toda la región, denominando a la empresa como: Master Lincese. Además, desde hace más de 15 años mantiene excelentes relaciones comerciales con SANRIO, cuyo personaje principal es Hello Kity.

- 2. Convenio de distribución y comercialización como estrategia defensiva ante la competencia potencial.** En este caso la empresa propietaria de una marca otorga a otra empresa los derechos exclusivos para la distribución de sus productos en un territorio determinado.

En El Salvador, una de las empresas que ha llevado a cabo este tipo de alianzas estratégicas ha sido *Industria La Constancia*. Con la apertura comercial después de los acuerdos de paz y el proceso de globalización, entraron al país una gran cantidad de productos y empresas, y la cerveza no fue la excepción.

Por tanto, formó alianzas estratégicas con los principales productores mundiales de cerveza. Entre las cuales están: contrato de distribución con el Grupo Modelo de México para las marcas Modelo, Negra Modelo, Corona y Coronita; contrato de distribución con Lowembrau Munich para su marca Lowembrau; contrato de

fabricación y distribución con Guinness Brewing Worldwide para su marca Guinness y contrato de distribución con Anheuser- Bus Incorporated para su marca Budweiser y Budlight.

Específicamente de su alianza con Anheuser-Bush Inc. obtuvo grandes beneficios en el campo mercadológico, en procedimientos y manejo de valor de marca, en ventas, en logística y distribución, en capacitación y desarrollo. Todos estos factores han contribuido en sumo grado a que La Constancia sea más competitiva y líder en el país ya que ha logrado un bloque efectivo de las otras marcas.

Por tanto, formar alianzas estratégicas exitosas beneficia en alto grado a las empresas en El Salvador porque tienen mayor capacidad para enfrentar a sus competidores más cercanos al contar con personal más calificado y adoptar procesos y formas de trabajo más eficientes que les den la oportunidad de lograr un mayor posicionamiento en el mercado y, por supuesto, ser más competitivos.

## **F. EXPANSIÓN A MERCADOS INTERNACIONALES**

Las empresas de El Salvador en la búsqueda de ser más competitivas y de posicionar sus productos en otros mercados han incursionado estratégicamente en mercados internacionales. Sin embargo, para tomar esa decisión la empresa debe de haber realizado estudios de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores y sobre todo conocer los requisitos legales para ingresar a ellos. Asimismo debe explorar la cultura y los esquemas mentales para entender a los clientes y los competidores.

Por ejemplo, los eventos económicos y políticos de Centro América originaron una contracción de la demanda, lo que hizo que ROTOFLEX orientara una nueva estrategia a las exportaciones fuera de Centro América. Primero, se exportó al Caribe, luego a Estados Unidos, México y Sur América, algunos de ellos a través de las Oficinas Regionales de Venta. De igual manera, MELHER se ha expandido a mercados internacionales como Centro América, Estados Unidos, México, Panamá, República Dominicana e Israel.

Por consiguiente, la competitividad de El Salvador se puede alcanzar a través de las estrategias empresariales. Las estrategias antes mencionadas son algunas de las que las grandes empresas en El Salvador han aplicado con éxito, lo cual se comprueba a través de su experiencia.

Al considerar las partes principales que afectan en el desarrollo de la organización, las estrategias se concentran en éstas, tales como el producto que ofrecen, el servicio al cliente, la promoción y posicionamiento del producto, la competencia del personal, las relaciones de negocios con otras empresas y su expansión en el mercado internacional. Todas éstas contribuyen a aumentar la competitividad de la empresa.

Cabe mencionar que si no se tiene una ventaja competitiva, es mejor no competir.

Sin embargo, estas estrategias son complementarias para aumentar la competitividad. Esto no significa que sólo va a aplicar una de ellas y hacer caso omiso de las demás y que eso es suficiente para el éxito de la empresa. Mas bien, considerando la disponibilidad de recursos, deben enfocarse en ejecutar las estrategias que estén a su alcance y las que generen más beneficio a la empresa.

Ahora bien, para la implementación de las estrategias para la competitividad, la Alta Dirección debe analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, lo que le permitirá identificar y evaluar las estrategias a ejecutar.

Las estrategias seleccionadas deben ser consistentes con la misión, la visión y los objetivos de la organización y debe corresponder bien a sus capacidades, asimismo, debe analizar su posición con respecto a la competencia y procurar que la estrategia seleccionada le ayude a posicionar su producto en el mercado.

Por tanto, en el presente trabajo de investigación no se presenta un plan de implementación de las estrategias para la competitividad debido a la complejidad de elaborarlo para cada una de las estrategias, siendo éstas seleccionadas por la empresa de acuerdo a sus recursos, expectativas y los resultados que quieren lograr.

Sin embargo, hay actividades que son aplicables para la implementación de cualquier estrategia seleccionada. Tales actividades son las siguientes:

- Realizar análisis FODA y estudio de mercado
- Evaluar las estrategias y seleccionar la que genere más beneficios a la empresa.
- Las estrategias deben ser traducidas a programas, políticas, presupuestos y los planes a corto y largo plazo necesarios.
- Realizar una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la organización para que todos comprendan en qué consiste la estrategia y cuál es su rol individual en la implementación de ésta.

- Coordinación entre todos los departamentos de la organización. Si alguna de estas áreas no cumple con su parte, el esfuerzo total podría venirse abajo.

### **G. CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000**

La alta competencia existente a nivel mundial y la exigencia de los clientes por preferir productos de calidad ha llevado a las grandes y medianas empresas en El Salvador a obtener la Certificación de La Norma ISO 9001:2000. Ésta es una estrategia, ya que actúa como medio para alcanzar los objetivos corporativos de la empresa a largo plazo y como respuesta a los factores internos y externos del entorno.

Además, la certificación es considerada como la estrategia principal ya que tras abarcar el propósito global de la organización engloba los beneficios económicos y no económicos, siendo dichos beneficios logrados en el mediano y largo plazo los cuales contribuyen a alcanzar niveles superiores de competitividad.

La decisión de certificarse, debe basarse en la planeación estratégica de la empresa la cual se enfoca en aumentar su competitividad. Tanto la grande como la mediana empresa han obtenido la certificación como una estrategia para la competitividad porque les ha permitido obtener grandes beneficios y superar a su competencia.

Por tanto, es de suma importancia que todas las empresas sean competitivas y siendo la certificación un modo eficaz, se vuelve imprescindible conocer qué son las Normas ISO 9000, qué implica la certificación, el proceso, los beneficios que se obtendrán y cómo mantenerlo a través de la mejora continua.

Por tal razón con el propósito de proporcionar un marco de información práctico que oriente a las empresas hacia una decisión estratégica se presenta la siguiente “Guía para la Certificación de la Norma ISO 9001:2000”.

La guía ha sido diseñada de forma tal que alguien que esté interesado en conocer sobre las Normas ISO 9000 pueda tener una mayor comprensión; pero sobre todo lograr que los Gerentes de empresas grandes, medianas o pequeñas queden motivados y convencidos que obtener la Certificación de la Norma ISO 9001:2000 traerá grandes beneficios a la empresa y aumentará su competitividad.

Con la finalidad de que un mayor número de empresas amplíen sus conocimientos sobre la certificación de la Norma ISO 9001:2000, se va a dar a conocer la Guía a través del CONACYT, la cual es la institución autorizada por el Ministerio de Economía y la ISO para la promoción de las Normas de Calidad al sector empresarial.

Será el grupo de investigación el que proporcionará la Guía para la Certificación de La Norma ISO 9001:2000 y el CONACYT como encargado de establecer los medios y técnicos más apropiados para difundirlo a las empresas interesadas.

# GUÍA PARA LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001



## INTRODUCCIÓN

Los Tratados de Libre Comercio y la alta competencia internacional han obligado a las empresas en El Salvador a ofrecer productos y servicios que cumplan con estándares de calidad internacionales los cuales satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

¿Qué pueden hacer las empresas para afrontar este reto? Dejemos que la experiencia misma lo conteste. Empresas a nivel mundial y por supuesto en El Salvador han tomado la decisión estratégica de implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 debido a los múltiples beneficios internos y externos que percibe la organización.

Sin embargo, si su empresa aún no ha considerado esta alternativa para ser más competitiva, se le anima a familiarizarse con la norma ISO 9001:2000 mediante la lectura de la presente guía en la cual se explica la importancia de la certificación, el proceso a seguir, el mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Con seguridad le será de gran utilidad leerla, puesto que su contenido está basado en la experiencia de empresas que ya están certificadas lo que permite que sea sencilla y práctica; de tal manera que usted comprenda los lineamientos que se deben seguir para facilitar la implementación del SGC en la organización.

**OBJETIVO GENERAL:**

Brindar información oportuna y práctica sobre la importancia de certificarse con la norma ISO 9001, el proceso de certificación a seguir proporcionando sugerencias para superar las máximas dificultades que se presentan durante el mismo, así como mantener el Sistema de Gestión de Calidad para aumentar la competitividad de la empresa.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Exponer la importancia de que las empresas obtengan la certificación de la norma ISO 9001 para alcanzar un mayor nivel de competitividad.
2. Explicar en forma práctica el proceso de certificación de la norma ISO 9001 así como proporcionar sugerencias concretas para superar las dificultades del mismo.
3. Determinar las acciones que la empresa puede llevar a cabo para mantener la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

## 1. ¿QUÉ ES ISO 9001?

*La que especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda la organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.*

## 2. ¿POR QUÉ CERTIFICARSE BAJO LA NORMA ISO 9001?

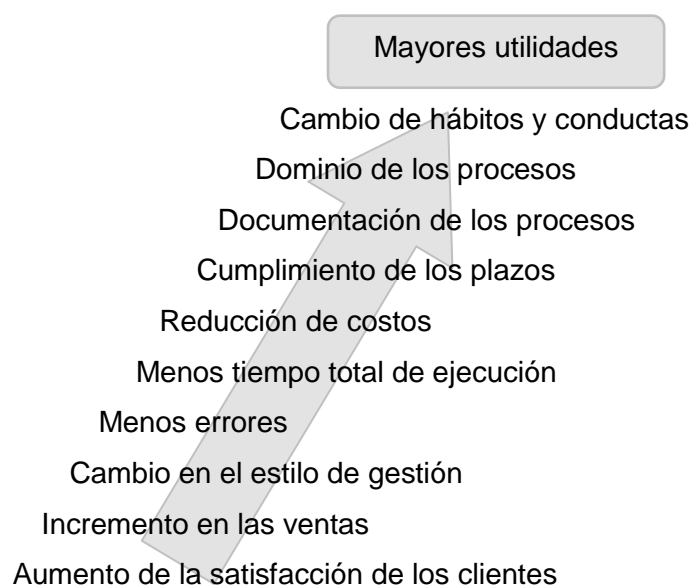
En el comercio mundial los consumidores cada vez más exigen estándares de calidad para los productos y servicios que demandan; por tanto, si una empresa está en la capacidad de ofrecerlos satisface las necesidades y expectativas de sus clientes.

Precisamente, ese es el objetivo de la norma ISO 9001. Esta norma se caracteriza por ser fácilmente aplicable a cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño, sector al que pertenece o actividad económica a la que se dedica. En el plano internacional miles de empresas ya se han certificado y en El Salvador tanto grandes como medianas empresas han implementado el Sistema de Gestión de la Calidad, el cual es mundialmente reconocido.

En los últimos cinco años, se ha observado un marcado aumento en el número de empresas certificadas, entonces ¿Por qué las empresas toman la decisión estratégica de certificarse? De acuerdo a la experiencia de las empresas certificadas las principales razones que le motivaron son:



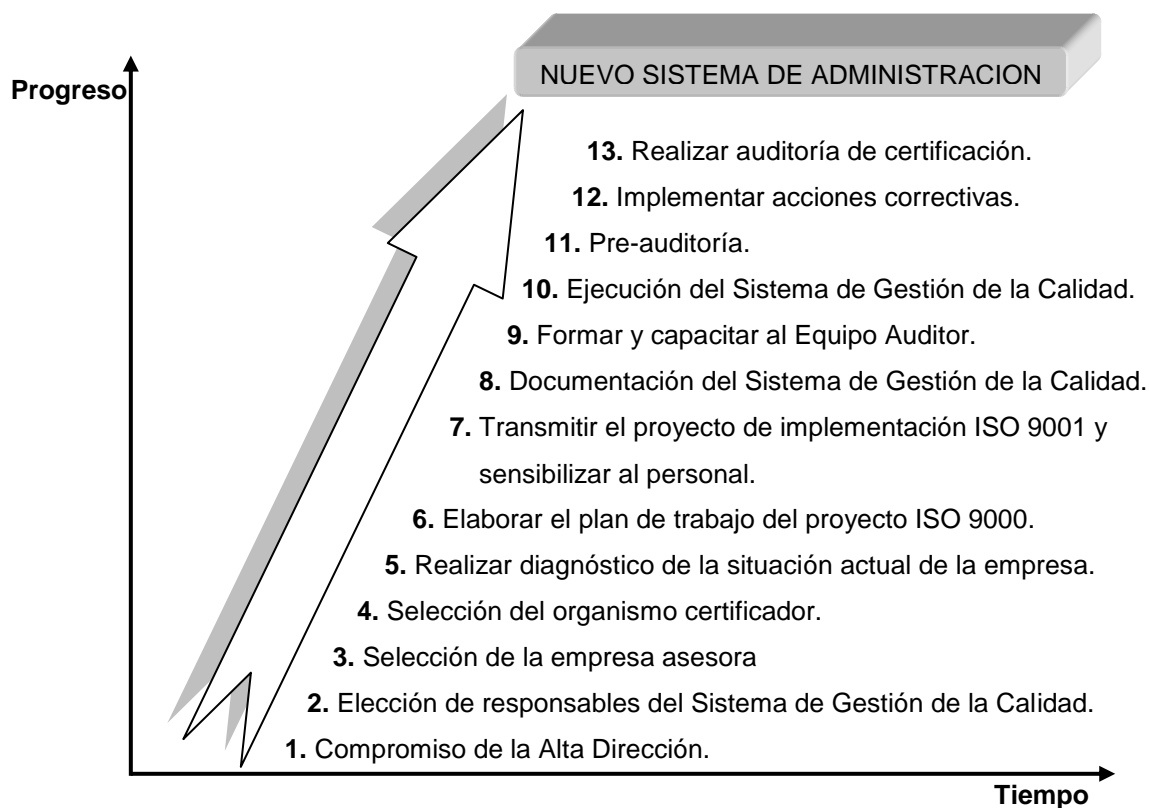
Con seguridad, la empresa tendrá muchas expectativas sobre los resultados que traerá la certificación de la norma ISO 9001, las cuales se cumplen con los beneficios obtenidos como recompensa de todo el trabajo y la fuerte inversión económica realizada para obtener la certificación. Ante esto, la norma ISO 9001 se considera un proyecto de inversión rentable por las siguientes razones:



Por consiguiente, las empresas ya certificadas afirman haber obtenido dichos beneficios y éstas son prueba fehaciente de la efectividad en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad. Bajo este marco, ¿ha analizado la situación de su empresa? ¿Cree que es posible mejorar? Claro que sí. La mejor forma es obtener la certificación de la norma ISO 9001. No pierda tiempo, vaya al paso de las exigencias de un mundo globalizado.

### 3. EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Para el proceso de certificación de la norma ISO 9001:2000 se puede seguir los siguientes trece pasos:





**I. P A**  
**COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION**

El proceso de certificación comienza con la decisión de la Alta Dirección de implementar un sistema de calidad. El compromiso que adquiere la Dirección se evidencia con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

Es de capital importancia que la Dirección esté plenamente convencida que la empresa necesita implementar el Sistema de Gestión de la Calidad y que éste traerá grandes beneficios a la misma. Por ello, la responsabilidad de la Dirección es transmitir a los otros niveles el compromiso, una actitud positiva, el entusiasmo y el enfoque al cliente; así como crear una cultura de calidad propicia para la implementación del sistema.

Además, debe estar convencido de que la implementación requiere de una fuerte inversión, por lo que está comprometido a proveer los recursos necesarios a la organización. Este paso se convierte en la base para seguir con el proceso.



**II. P A**  
**ELECCION DE RESPONSABLES DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

A continuación se presenta quienes son los que tienen la responsabilidad de darle seguimiento al proceso de certificación y mantenimiento al Sistema de Gestión de la Calidad, así como sus características y responsabilidades.

### **a. Elección del Representante de la Dirección**

Este paso implica el nombramiento del Representante de la Dirección quien es nombrado por la Alta Dirección como responsable de coordinar la ejecución de las actividades del proyecto de certificación. La persona que asuma este cargo debe de ser un Gerente, preferiblemente del Departamento de Calidad, quien además de tener conocimientos de la calidad, debe tener las siguientes características:

- Tener capacidad de liderazgo.
- Conocer la estructura, organización y los procesos principales de la empresa.
- Tener una actitud positiva, entusiasmo y disponibilidad para aprender, interpretar y aplicar la norma ISO 9000 a la empresa.

Ahora bien, ser designado Representante de la Dirección conlleva grandes responsabilidades en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, las cuales se suman a las propias como Gerente. La norma ISO 9001:2000 especifica las siguientes responsabilidades:

- Asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora.
- Asegurarse de que se promueva la satisfacción de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.

### **b. Formación del Grupo Directivo de la Calidad.**

Este grupo está formado por el Gerente General, el Representante de la Dirección o Gerentes de cada uno de los departamentos de la empresa. El número de integrantes dependerá del número de departamentos que posea la empresa. Las responsabilidades del Grupo Directivo de la Calidad son las siguientes:

- Planificación y orientación general del proyecto ISO 9000.
- Orientar al personal sobre los objetivos del proyecto ISO 9000.
- Determinación de la política de la calidad de la empresa.
- Convocar a reuniones periódicas para dar seguimiento al desarrollo del proyecto de implantación del SGC.
- Asignación de los recursos necesarios para el proyecto.
- Coordinación de las labores llevadas a cabo en los distintos departamentos.
- Supervisión y control del proyecto ISO 9000.

### **III. P A SELECCIÓN DE LA EMPRESA ASESORA**

En vista de que los Gerentes de la empresa no son expertos en la implementación de un SGC es necesaria la asesoría de una empresa asesora o consultora especialista en ello.

A fin de elegir al Consultor adecuado para satisfacer las necesidades de la empresa y tener una asesoría de calidad se debe tomar en cuenta la experiencia de ésta, las recomendaciones de otras empresas a quienes haya prestado sus servicios y que el precio esté acorde a las necesidades reales de la empresa.



Además, es la Empresa Consultora la que tiene la responsabilidad de preparar el programa de asesoría y dirigir todo el proyecto que lleve a la empresa a la certificación desde que se realiza el plan del proyecto hasta la ejecución del sistema.

Hay empresas asesoras que tienen convenio con una empresa certificadora, es decir que ésta empresa asesora y recomienda al ente certificador; sin embargo, si la empresa no está de acuerdo con el ente certificador recomendado tiene el derecho de elegir al que prefiera y de mayor conveniencia para la empresa. En el siguiente paso se explica algunas directrices que se deben tomar en cuenta al seleccionar al organismo certificador.



#### **IV. SELECCIÓN DEL ORGANISMO CERTIFICADOR**

Hay que reconocer que lo importante no sólo es obtener la certificación, sino con quién la obtendremos, además del nivel de reconocimiento que tiene internacionalmente; pero sobre todo, que el Sistema de Gestión de la Calidad que se aplique cumpla los propósitos para el cual fue establecido y realmente sus clientes puedan notar el cambio en lo que es una empresa certificada con un buen sistema. Por tal razón, al momento de elegir el organismo certificador se deben de considerar las siguientes cuatro áreas de interés:

- a. Mercado del cliente.
- b. Antecedentes del certificador.
- c. Política de la compañía certificadora.
- d. Costo.
- e. Otros requisitos.

### **a. Mercado del cliente**

Dentro de esta área debe de evaluarse al organismo certificador tomando en cuenta aspectos como las siguientes:

- Realmente especialista en el giro de la empresa a la que brindará sus servicios.
- Reconocimiento en el país de destino de los productos y se encuentre acreditado ante los organismos correspondientes.
- Experiencia en certificar a otras empresas en el país.

### **b. Antecedentes del certificador**

Este aspecto es de gran interés para que el certificado tenga respaldo futuro; ya que, como en toda actividad comercial, muchas empresas certificadoras pudieran salir del mercado y la empresa se vería afectada negativamente. Para prevenir esta situación, se deben evaluar los siguientes aspectos del ente certificador:

- Tiempo que ha estado en el mercado.
- La estabilidad financiera.
- Quién lo ha acreditado.
- 

### **c. Política de la compañía certificadora**

La empresa debe de considerar los siguientes aspectos sobre la política del organismo certificador:

- Cuál es su enfoque con relación a la certificación: certificación, control y recertificación.

Está relacionado con la validez del certificado, las auditorías de seguimiento, el proceso de re-certificación, pérdida de la certificación, la necesidad de hacer auditorías previas o documentales por separado, así como la cantidad de horas de auditoría y cantidad de auditores que lo visitarán.

- Si provee servicios de consultoría.

Cuando la compañía brinda servicios de consultoría y auditoría surgen problemas en materia contable y capacitación; es decir que no se puede ser juez y parte a la vez.

Un aspecto que muy pocas veces se tiene presente, es que la empresa certificadora es un proveedor de servicios y usted como cliente puede plantear sus propios requerimientos, recuerde si usted es el cliente, usted es el que manda, el temor a los auditores se debería desterrar de los procesos de auditoría.

#### **d. Costo**

Entre los costos que se debe evaluar están los siguientes:

- Costo de la solicitud.
- Costo diario.
- Costo de revisar la documentación del sistema de calidad de la empresa.
- Costo de la pre-auditoría.
- Costo por el seguimiento.
- Costo de las visitas de control y con cuánta frecuencia.

- Costo de re-certificación.
- Costo de viaje y viáticos.

**e. Otros requisitos:**

- Requerimientos del programa del certificador para calificación de auditor.
- Los requisitos de los auditores.
- Capacidad del auditor sobre el producto o servicio de la empresa.
- Política del certificador en cuanto a suspensión y retiro o cancelación de la certificación del sistema de calidad.

En resumen, los factores más importantes para seleccionar un certificador son:

- Reputación.
- País de acreditación.
- Experiencia previa con el certificador.
- Conocimiento del sector.
- Filosofía en cuanto al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Directriz corporativa.
- Cercanía geográfica.
- Independencia de consultoría.
- Costo.
- Tamaño/recursos.

► **Recomendaciones para la selección de un certificador**

1. Solicite información de varios certificadores.
2. Desarrolle su propia matriz de evaluación.
3. Reduzca el número de posibilidades.
4. Investigue más a fondo los certificadores:
  - Entreviste por teléfono auditores y gerentes.
  - Solicite presupuestos detallados.
  - Contacte varias referencias.



Consiste en establecer la situación actual de la empresa para evaluar el grado de cumplimiento del sistema de calidad de ésta con respecto a la norma ISO 9001:2000. De esta manera se visualiza y determina las diferencias existentes entre el sistema de calidad de la empresa y el sistema establecido mediante la ISO 9000. El diagnóstico debe identificar lo siguiente:

- Procedimientos y sistemas operativos para los cuales no existe documentación formal.
- Directrices y procedimientos existentes que en la actualidad no están siendo implementados por todos aquellos a quienes afectan.
- Elementos del Sistema de Gestión de la Calidad bajo ISO 9001:2000 que son relevantes para las actividades de la empresa, pero que aún no forman parte de las operaciones normales.
-

Dicho diagnóstico será realizado por el Grupo Directivo de la Calidad y el Consultor Externo y sirve de base para definir el plan de trabajo del proyecto ISO 9001 que ha de llevarse a cabo para implantar la norma. Los pasos para realizar el diagnóstico son:

**a. Preparar el cuestionario de evaluación**

Debe elaborarse tomando como base desde la cláusula 4 hasta la 8 de la norma ISO 9001:2000 y debe ser contestado por la Gerencia respectiva, de acuerdo a la información solicitada.

**b. Establecer criterios de evaluación**

Es necesario establecer criterios y asignarle un puntaje para evaluar el grado de cumplimiento de los requisitos especificados en la norma.

**c. Tabulación y análisis de datos**

El análisis reflejará concretamente la situación actual de la empresa con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001.

**d. Presentar los resultados del diagnóstico**

Esta información le será útil para definir las acciones correctivas que tiene que implantar la Alta Dirección para iniciar el proceso de implantación del SGC.



Es el Grupo Directivo de la Calidad quien tiene la responsabilidad de elaborar el plan de trabajo del proyecto. La información que proyecta el plan de trabajo permitirá determinar la factibilidad de la certificación de la norma ISO 9001 para la empresa, lo que les será útil para establecer los objetivos del mismo, las actividades que se deben realizar, quién las realizará, los tiempos de ejecución así como la disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros con los que debe contar la organización. Todo plan de trabajo debe incluir los siguientes elementos:

**a. Objetivos del proyecto**

Se debe establecer el objetivo general del proyecto y sus objetivos específicos. Para ello se considera como objetivo general la certificación de la norma ISO 9001 y cada uno de los pasos del proceso como objetivos específicos, los cuales deben alcanzarse para lograr el objetivo general.

**b. Especificar las actividades a realizar**

En primer lugar, se establecen los pasos del proceso de certificación, los cuales son secuenciales y genéricos para el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad, así como el responsable, el tiempo de ejecución y los recursos necesarios en cada uno de ellos.

Luego, se determinan las actividades que se deben realizar en cada paso, las cuales son acciones más específicas que se llevan a cabo dentro de cada uno de ellos y que de igual manera son secuenciales y realizados por el responsable del paso o de alguien designado por él mismo.

### **c. Alcance de la certificación**

Consiste en determinar cuáles procesos se incluirán en el SGC. Al respecto, la organización decide si certifica sólo algunos procesos o la organización en su totalidad.

Para determinar el alcance se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Las estrategias de la empresa conforme a su visión.
- La naturaleza y el tamaño de la empresa.
- Los procesos principales.

Bajo este marco, la empresa debe considerar el enfoque basado en procesos el cual consiste en la aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión.

Para facilitar la identificación de los procesos principales, se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar los procesos necesarios para el SGC y su aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos.
- Determinar los criterios y métodos requeridos para asegurar que la operación y el control de estos procesos son efectivos.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos y la información necesaria para dar soporte a la operación y seguimiento de los procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planeados y mejorar continuamente los procesos.



Por tanto, cuando usted decida el alcance de la certificación, debe de tener presente las estrategias de la empresa y los procesos más críticos de la producción. Esto se hace con la finalidad de obtener mayores beneficios en los procesos incluidos en el sistema.

#### **d. Evaluación de recursos**

Se debe determinar los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto y evaluar los recursos disponibles que tiene la organización de carácter humano, material, tecnológico y financiero.

Dentro de los aspectos que se pueden evaluar están: las habilidades y aptitudes del personal, nivel de disponibilidad y actitudes positivas; si cuenta la organización con el material y la infraestructura necesaria que le permita ofrecer productos y servicios de calidad, determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Se debe elaborar un presupuesto que refleje los costos del proyecto y sirva de base para la toma de decisión del financiamiento y determinando si tiene los recursos económicos suficientes para cubrir la inversión o si es necesario recurrir a alguna fuente de financiamiento externo.

#### **e. Elaborar el cronograma**

Se define el período de tiempo para desarrollar el proyecto, desde su inicio hasta su culminación con la certificación. Para ello se deben fijar fechas realistas y un límite de tiempo para cada uno de los pasos.

Para determinar el tiempo, es importante tomar en cuenta la complejidad de cada paso y el grado de avance en el cumplimiento de los requisitos del SGC que se tiene hasta ese momento, por ejemplo para la mayoría de empresas, la etapa más difícil y la que lleva mucha inversión en tiempo es la documentación de los procedimientos. No obstante, si una organización ya tiene documentados algunos de sus procesos, les llevará menos tiempo que a otras.

Cabe destacar, que se debe esforzar al máximo por cumplir con las fechas establecidas, ya que para algunas empresas una de sus mayores dificultades es el cumplimiento del cronograma lo que trae como consecuencia atrasos en el desarrollo del proyecto. La falta de cumplimiento del cronograma se puede deber a dificultades que se presentan durante el proceso de certificación a los que la Alta Dirección debe estar alerta para lograr controlarlos y no ocasionen más atrasos.



**VII. P  
A** **TRANSMITIR EL PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN  
ISO 9000 Y SENSIBILIZAR AL PERSONAL**

Ha llegado el momento de informar a todo el personal sobre la decisión de la Alta Dirección de certificar a la empresa con la norma ISO 9001 con el propósito de obtener la cooperación y el aporte del personal administrativo y operativo de la empresa.

El Representante de la Dirección con el apoyo del Jefe del Departamento Calidad y el Jefe de Recursos Humanos deben comunicar a los empleados la importancia de obtener la certificación ISO 9001 para la empresa, las razones que motivaron la decisión, qué es lo que se espera del personal y los beneficios que se obtendrán.

La Alta Dirección debe de asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados y eficaces dentro de la organización. Para transmitir la información se utilizan medios de comunicación internos, entre los cuales puede utilizar los siguientes:

- Reunión informativa.
- Cartelera.
- Intranet.
- Memorando.

Ahora bien, la experiencia misma demuestra que en la organización algunos empleados no están satisfechos con la decisión adoptada por la Alta Dirección debido a no querer realizar cambios en su forma de trabajo, incertidumbre, a una baja cultura de calidad o prejuicio al sistema.

Al respecto, la Gerencia debe de estar preparada para afrontar tal situación la que se puede mitigar haciendo uso de algunas técnicas administrativas. A continuación se presentan cuatro técnicas de entre las cuales puede seleccionar la más adecuada para hacer frente a la resistencia al cambio:

- Educación y comunicación.
- Participación.
- Facilitación y apoyo
- Negociación.

### Técnicas administrativas para hacer frente a la resistencia al cambio

Técnica	Descripción
<i>Educación y comunicación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conversaciones personales, memos, reuniones en grupo o informes.</li> <li>▪ Una buena relación gerente-empleado caracterizada por la confianza mutua y credibilidad.</li> </ul>
<i>Participación</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Involucrar a los empleados en el proceso de decisión.</li> <li>▪ Que los empleados obtengan un compromiso para que el cambio tenga éxito e incrementar la calidad de la decisión de cambio.</li> </ul>
<i>Facilitación y apoyo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesoría y terapia para los empleados.</li> <li>▪ Un nuevo entrenamiento de habilidades.</li> <li>▪ Un permiso de ausentarse del trabajo durante un período corto.</li> </ul>

El medio de comunicación empleado así como la información que contenga dependerá del nivel de los empleados, para facilitar su comprensión y adaptación al sistema la información contenida y la forma en que se describa será fundamental para familiarizar a los empleados con las normas ISO 9000 y motivarlos a colaborar reduciendo así el nivel de resistencia al cambio.

Por tanto, la Alta Dirección debe analizar la situación de la empresa y en dado caso evaluar la mejor técnica a utilizar. Sobre todo hay que recordar que la Alta Dirección no debe esperar a que se presente el problema para comenzar a actuar ante todo lo mejor es prevenir.



VIII. P  
A

**DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN  
DE LA CALIDAD**

De acuerdo a la norma ISO 9001:2000 son seis los documentos obligatorios que debe tener la empresa:

- La Política de la calidad.
- Los objetivos de la calidad.
- El manual de la calidad.
- Los procedimientos documentados.
- Los documentos necesarios para asegurar la planificación, operación y control eficaz de los procesos.
- Los registros

A continuación se detallan los primeros cuatro:

**a. Política y objetivos de la calidad**

La política de calidad y los objetivos de calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

**1. Política de la calidad**

La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, asimismo es recomendable que la política de la calidad esté basada en la misión, visión y valores de la empresa.

La política de calidad debe tener las siguientes características:

- Acorde para cumplir con los requisitos de los clientes.
- Proporcionar evidencia del compromiso de la Dirección.
- Asegurar una relación lógica entre la política y metas, acciones, y revisiones por la dirección.
- El compromiso hacia la mejora continua de la eficacia del SGC y la satisfacción del cliente.
- Ser consistente con la visión de futuro de la organización.
- Hacer entendibles los objetivos de calidad a través de la organización.
- Promover un compromiso hacia la calidad a todos los niveles de la organización.

## **2. Objetivos de Calidad**

Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de calidad y el compromiso de mejora continua de la organización. Los objetivos dependerán de la naturaleza de la organización y de los productos y servicios que ofrecen.

Cuando se establezcan los objetivos de calidad se debe tomar en cuenta los requisitos actuales y futuros de la organización incluyendo los resultados de las revisiones de la Dirección, por ello se debe tener en cuenta que estos deben de cumplir con las siguientes características:

- *Medibles*: para saber si un objetivo se está cumpliendo, éste debe permitir ser medible cuantitativamente.

- *Alcanzables*: al analizar la situación de la empresa, lo que se espera de ella y los recursos disponibles; se deben fijar objetivos que sean realistas y relacionados para que puedan ser logrados por la organización.
  
- *Ser un reto*: los objetivos van orientados a querer lograr más de lo que se está haciendo en ese momento. Los objetivos de calidad deben impulsar y motivar a toda la organización a trabajar con más empeño y no estancarse en el mismo ritmo o forma de laborar.
  
- *Ser claros*: deben ser elaborados de tal forma que todos los miembros de la organización pueden entenderlos, tanto en su significado como en la aplicación de cada uno de ellos. El tener claro el objetivo ayudará a las partes interesadas de la organización a saber cómo está involucrada en el logro de estos.

### **3. Difundir la política de calidad y los objetivos de calidad.**

La política de calidad y los objetivos de calidad deben ser difundidos a las partes interesadas de la organización y asegurarse de que los que están involucrados en su cumplimiento tengan un completo entendimiento de su significado. Algunos de los medios que se pueden utilizar son:

- Cartelera en la recepción.
- Internet.
- Folleto (Brouchure).
- Memoria de labores.
- Tarjetas de presentación.
- Intranet.

A través de estos medios se informa a los empleados, los accionistas, los proveedores y los clientes de la organización con la finalidad de que los conozcan y se familiaricen con ellos para que puedan contribuir al logro de los objetivos de la calidad.

#### **b. Manual de Procedimientos**

El Manual de Procedimientos es elaborado por el Grupo Directivo de la Calidad bajo coordinación del Representante de la Dirección y describe cómo se controlan las funciones dentro del Sistema de Gestión de la Calidad. El manual deberá contener el número de procedimientos que indiquen la manera de actuar y deben estar diseñados para asegurar que las políticas contenidas en el manual de la calidad son aplicadas de forma efectiva.

Es importante que los procedimientos sean escritos de una forma sencilla puesto que si se emplea una terminología confusa o difícil de entender afectará negativamente la efectividad del sistema.

#### ***¿Qué procedimientos documentados son obligatorios?***

La norma ISO 9001:2000 requiere seis procedimientos documentados para:

1. El control de documentos.
2. El control de registros.
3. Las auditorías internas.
4. El control del producto no conforme.
5. Las acciones correctivas.
6. Las acciones preventivas.



Donde la norma específicamente requiere un procedimiento documentado, el procedimiento debe estar establecido, documentado, implementado y mantenido. Para que una organización demuestre una implementación eficaz de su Sistema de Gestión de la Calidad, debe desarrollar más documentos que sólo los procedimientos documentados obligatorios. Para la elaboración del Manual de Procedimientos se deben seguir los siguientes pasos:

### **1. Identificar los procesos claves de la empresa**

Ya identificados los procesos claves que incluirá el SGC, se deben clasificar de la siguiente manera:

- *Procesos estratégicos:* son los que conciernen a las actividades de planeación y control del Sistema de Gestión de la Calidad.
- *Procesos de apoyo:* son los relativos a las actividades de gestión de los recursos.
- *Procesos operativos:* competen a los procesos de realización del producto.
- *Procesos de medición, análisis y mejora:* son los relativos a medir y mejorar la eficacia del SGC.

Cada uno de estos procesos se compone de procedimientos, además se requieren procedimientos escritos para que cada organización pueda demostrar la planificación, operación y control eficaz de sus procesos debe documentarse.

Los criterios para determinar cuáles procedimientos serán documentados son:

- Si los procedimientos son necesarios para gestionar los procesos que son críticos para cumplir con los requisitos del cliente.
- La implementación y control eficaz de los procesos.
- Mayor enfoque a los procesos que a los departamentos funcionales.

En pocas palabras, el número de procedimientos para cada organización depende de:

- El tamaño y tipo de la organización.
- El riesgo de los procesos.
- La complejidad de los procesos y sus interacciones.
- La competencia del personal.
- El nivel de requisitos de los clientes.
- El grado en que la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad está relacionado al proceso.

## **2. Establecer metodología para documentar**

Se explica a la persona que realiza el trabajo -quien es el responsable de redactar el procedimiento- qué técnica se utilizará para documentar los procesos; además, se definen los formatos que se utilizarán para levantar la información a cada proceso. Las técnicas que se utilizan para esquematizar los procesos son:

- *Mapa de proceso:* Es una herramienta gráfica que trata de diagramar en niveles los procesos y las actividades de la organización con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos para crear una mayor satisfacción de los clientes y un mejor rendimiento del negocio.
- *Diagrama de flujo:* Es un diagrama que muestra la ubicación de actividades específicas y sus secuencias, las cuales se representan mediante símbolos.

## **3. Diagramar los procesos**

Se trazan los mapas de procesos y los diagramas de flujo para identificar la documentación, las secuencias, interacciones y las interfaces entre los procesos de la organización. El objetivo es tener una visión gráfica de los procedimientos, lo que

contribuye a una mayor comprensión y análisis de las partes críticas o deficiencias que se puedan mejorar.

#### **4. Redactar los procedimientos**

Los procedimientos deben describirse en forma detallada, sencilla y deben indicar claramente:

- Cuál es el objetivo.
- Qué hacer si no se cumple con el objetivo.
- Quién es el responsable.
- Cómo debe ser utilizada la información.
- Cuándo llevarlo a cabo.

#### **5. Revisar los procedimientos**

Se envían a los diferentes Gerentes de los Departamentos involucrados para que revisen los procedimientos y decidan si lo aprueban o no. En caso de que el procedimiento se apruebe, los Gerentes que lo aprobaron lo firman y lo devuelven a los responsables. Si no es aprobado y requiere de cambios, estos deben señalarse y ser entregados a los responsables de la emisión del procedimiento.

#### **6. Aprobar los procedimientos**

Cuando ya está definido el procedimiento, se deberá aprobar cumpliendo con los requisitos establecidos en la norma, en el que el Representante de la Dirección revisa el procedimiento y sobre la base de la política de la calidad, los objetivos de la calidad y los resultados de la revisión, decide la aprobación del procedimiento.

## **7. Implementar los procedimientos documentados**

La implementación consiste en poner en práctica lo establecido en los procedimientos de calidad, sin embargo se tiene que garantizar que los empleados de ejecutarlos lo comprendan, aun cuando conocen en forma práctica su trabajo. Se le recomienda a los Jefes de los departamentos claves que discutan con su personal sobre sus opiniones de lo descrito en los procedimientos.

### **c. Manual de la calidad**

El manual de la calidad es un documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. El manual de la calidad puede variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular.

Además, es necesario determinar los elementos del sistema que sean aplicables a la organización y en base a los requisitos de esos elementos, se debe definir de qué manera la organización va a aplicar, alcanzar y controlar cada uno de los elementos seleccionados.

Aunque no hay una estructura o un formato específico para elaborar el manual de la calidad, es imprescindible que éste presente los métodos y los medios propios de la organización para satisfacer los requisitos de la norma ISO 9001:2000. Toda la información presentada debe de ser clara para el usuario. Entre otras cosas, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos para el Manual de la Calidad:

#### **1. Propósito del manual de la calidad**

El manual es útil para los siguientes propósitos:

- Comunicar el objetivo y la política de la calidad de la Alta Dirección a su personal, clientes y vendedores.

- Proyectar una imagen favorable de la empresa, ganar la confianza de los clientes y satisfacer los requisitos contractuales en los casos en que se especifiquen.
- Servir como norma autorizada de referencia para la implantación del sistema de gestión de la calidad.
- Definir la estructura de la organización y la responsabilidad de los distintos grupos funcionales, así como establecer canales de comunicación.
- Formar a los empleados respecto a los elementos del sistema de gestión de la calidad y hacer que sean conscientes del impacto de su trabajo en la calidad del producto o servicio.
- Servir de base para las auditorías de calidad.
- Demostrar que el sistema de gestión de la calidad de una organización cumple determinadas normas de calidad requeridas en situaciones contractuales.

## **2. Contenido del Manual de la Calidad**

Generalmente, un manual de la calidad consta de las siguientes partes:

### *a) Encabezado*

- Título.
- Número o código del elemento del sistema de gestión de la calidad.
- Fecha de emisión.
- Número de página.
- Autoridad emisora y que aprueba el elemento del sistema de gestión de la calidad.

### *b) Estructura*

- El alcance y el campo de aplicación del sistema de gestión de la calidad.
- El cuadro del contenido del manual.

- Introducción acerca de la organización y el manual.
- La política y los objetivos de la calidad de la organización.
- Descripción de la organización, las responsabilidades y las autoridades.
- Descripción de los elementos del sistema de calidad y/o referencias a los procedimientos del sistema de gestión de la calidad.
- Descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- Sección de definiciones, si es apropiado.
- Apéndice de material de apoyo.

### **3. Revisión del Manual de la Calidad**

Antes de publicar el manual de la calidad, el responsable de la elaboración del documento debe someterlo a una revisión final para asegurar que la información contenida sea clara, precisa y con la estructura apropiada para garantizar una fácil comprensión.

Además, los usuarios propuestos deben tener la oportunidad de evaluar y comentar la facilidad de uso del documento. Con todo ello, el nivel gerencial responsable otorga la autorización de la publicación del nuevo manual de la calidad completo o secciones individuales del mismo.

#### **d. Control de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad**

Debido a que los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad reflejan la estructura y forma de operación de la organización, estos deben ser revisados, actualizados y mantener un control sobre ellos. Dentro del control se llevan a cabo las siguientes actividades:

### **1. Distribución**

El método de distribución interna de los manuales autorizados, ya sea en su totalidad o en secciones, debe prever el aseguramiento de que todos los usuarios tengan acceso a los documentos del sistema de gestión de la calidad. La distribución y el control adecuado se pueden asegurar mediante serialización de las copias para quienes las deben recibir.

### **2. Incorporación de cambios**

Se debe diseñar un método para prever la elaboración, el control y la incorporación de cambios en los documentos del sistema de gestión de la calidad. Al procesar cambios se debe aplicar el mismo proceso de revisión y aprobación utilizado al desarrollar los manuales básicos del sistema de gestión de la calidad.

### **3. Control de la publicación y de cambios**

El control de la publicación y de los cambios de documentos es esencial para asegurar el contenido de los manuales autorizados adecuadamente. Se deben considerar los enfoques que faciliten el proceso físico de los cambios. El contenido autorizado de los manuales debe ser fácilmente identificable. Para mantener la actualización del manual, se debe utilizar un método para tener la seguridad de que cada poseedor de los manuales reciba los cambios y los incluya en su copia.

### **4. Copias no controladas**

Todos los documentos del sistema de gestión de la calidad distribuidos, deben identificarse claramente como ejemplares no controlados cuando estos quieran usarse con el propósito de propuestas fuera de la empresa, por el cliente u otra distribución de los manuales en donde se prevea el control futuro de la actualización.



**IX. P A FORMAR Y CAPACITAR AL EQUIPO AUDITOR**

Un Equipo Auditor es aquel conformado por uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría. Para formar el Equipo Auditor se debe tener en cuenta que el personal elegido sea independiente de aquel que tenga responsabilidades directas sobre la actividad que se va a auditar.

Los miembros del Equipo Auditor se seleccionan entre los empleados; preferiblemente que sean auditores de un departamento y uno de ellos es designado como Auditor Jefe del equipo. El perfil que deben de cumplir los miembros del equipo es el siguiente:

- Conocimientos de producción, análisis de sistemas e ingeniería.
- Tener buenas relaciones interpersonales.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Habilidad para adaptarse a los avances tecnológicos.
- Actitud positiva.

Formado el Equipo Auditor, la Empresa Consultora procede a capacitar a sus integrantes con el objetivo que puedan organizar, conducir y verificar el correcto funcionamiento del sistema de calidad implementado en la empresa. Puesto que los procesos proporcionan la base para el auditor debe verificar para cada uno de ellos:

- Cuál es el modo en que este proceso está establecido, cómo es relacionado con la política de calidad y los objetivos de calidad derivados de ésta.
- Si el personal involucrado es competente y tiene los recursos correctos.



- Si hay retroalimentación de los resultados del proceso de acuerdo a cómo el proceso fue diseñado.
- Si el proceso contribuye a cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción.

En resumen, los buenos auditores auditarán sobre los procesos de la organización y al hacerlo pondrán atención adicional al cumplimiento del círculo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).



Cuando se considera que todo está listo el Grupo Directivo de la Calidad decide la fecha a partir de la cual comienza a funcionar el sistema, para ello hace el anuncio a todo el personal y se procede a laborar de acuerdo a las especificaciones de la norma ISO 9001, cumpliendo así con los requisitos establecidos.

Cuando ya han transcurrido por lo menos seis meses el Equipo Auditor programa la primera auditoría interna con el propósito de determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad está eficazmente implementado y mantenido así como su contribución al logro de los objetivos de la calidad. Además deben estar enfocados en los procesos de la organización para estar en línea con el enfoque de procesos de la serie de normas ISO 9000. Si encuentra que la empresa tiene algún incumplimiento en los requisitos de la norma (no conformidad), se procede a implementar acciones correctivas, con lo cual está mejor preparada para la pre-auditoría.



## XI. P A PRE-AUDITORÍA

Esta actividad es opcional, la lleva a cabo el organismo certificador una vez que el SGC ha sido totalmente documentado y los procedimientos descritos han sido puestos en marcha.

Para la realización de esto se necesita considerar los siguientes aspectos:

- Determinar los objetivos de la auditoría.
- Determinar el alcance de la auditoría.
- Determinar el número de auditores.
- Preparar las listas de verificación.

Con los resultados obtenidos y las declaraciones de no conformidad, se le entrega un informe al Representante de la Dirección quien deberá emitir las solicitudes de acción correctiva y preventiva para la mejora del SGC. Luego, se da un lapso de tiempo para que la empresa pueda llevar a cabo las acciones correctivas al Sistema de Gestión de la Calidad.



## XII. P A IMPLANTAR ACCIONES CORRECTIVAS

Debido a las no conformidades detectadas en la pre-auditoría es necesario determinar qué acciones se llevarán a cabo para evitar o prevenir su ocurrencia. Esto inicia cuando el Representante de la Dirección envía una solicitud de acción correctiva al Jefe del Departamento en el que se encontró la no conformidad.

El Jefe del Departamento en conjunto con el personal analiza las causas del incumplimiento de requisitos, la documentan, determinan las acciones correctivas y

preventivas que se ejecutarán y fijan una fecha para su implantación. Posteriormente, se evalúan objetivamente la eficacia de los planes de acción, de lo contrario, se dan por finalizadas dichas acciones.

### **XIII. F A REALIZAR AUDITORÍA DE CERTIFICACIÓN**

Consiste en registrar el Sistema de Gestión de la Calidad con un ente certificador, llevando a cabo una evaluación por medio de una auditoría del Sistema de Gestión de la Calidad. La evaluación se divide en dos etapas:

- Evaluación de la documentación del sistema para establecer si cumple los requerimientos de la norma.
- Evaluación en el sitio de trabajo para verificar la implementación del sistema.

Después se conocen los resultados de dichas evaluaciones para establecer el dictamen de la empresa certificadora, en la cual se presentan los acuerdos que se adquieren al obtener una evaluación exitosa.

Las no conformidades que fueron identificadas durante la auditoría de cumplimiento deberán ser solventadas mediante las acciones correctivas pertinentes. Generalmente, se debe entregar al certificador el comprobante que las acciones correctivas fueron llevadas a cabo, en un plazo no mayor de treinta días o según lo acordado con el ente certificador.

Y luego, después de tanto esfuerzo e inversión se puede decir ***¡Logramos la certificación!***. Ahora bien, este no es el fin, sino el inicio de un nuevo sistema de administración, el cual hay que mantener...

## **B. MANTENIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD**

El mantenimiento y la mejora del sistema de gestión de la calidad es responsabilidad de la Alta Dirección, el Representante de la Dirección y los Gerentes de los departamentos incluidos en el sistema, por supuesto, con la colaboración de todos los empleados. El objetivo de la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Lograr la certificación requirió mucho esfuerzo y trabajo adicional, por lo que muchos se pudieran sentir agotados o creer que hasta allí terminó su responsabilidad.

Por tal razón, la Alta Dirección debe evitar que disminuya el entusiasmo a fin de que los empleados no vean su trabajo como una carga más o porque está documentado en un manual sino que lo realicen con una buena disposición y se adapten fácilmente a su nueva forma de hacer las cosas. Algunas de las recomendaciones que se pueden seguir en la organización son:

- Dar reconocimiento simbólico a los empleados que más han colaborado en el proceso.
- Promover la participación de los empleados en cuanto a la mejora del sistema.

- Fomentar las buenas relaciones laborales a fin de beneficiar a la organización y a los que se relacionan con ella.

Además, la organización debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la Dirección.

Cabe destacar, que el requisito de que la eficacia del sistema de gestión de la calidad debe ser mejorado continuamente, está ligado al mejoramiento de la satisfacción del cliente y esto significa que la organización estará en una mejor posición para asegurar sistemáticamente que solamente se toman las obligaciones que les lleva a mejorar la satisfacción de los clientes.

Por ello, se debe dar seguimiento a la satisfacción del cliente para lo cual puede hacerse uso de la norma ISO 9004, la cual recomienda medir la satisfacción del cliente de manera continua. ¿Cómo hacerlo? Se debe poner atención a los deseos, requisitos y expectativas de los clientes viendo por ejemplo, la calidad, precio y entrega del producto.

Además, se puede obtener información de la satisfacción del cliente a través de las quejas, paneles de clientes, comunicación directa con clientes, encuestas, investigaciones y reportes de organizaciones de clientes.

De igual manera, otro objetivo es la mejora continua del desempeño global de la organización que, entre otras cosas consiste en:

- Emplear un enfoque organizacional consistente con la mejora continua.
- Capacitar a los empleados en el uso de métodos y herramientas para la mejora continua.
- Realizar mejoras continuas en los productos, procesos y sistema como un objetivo de todos los empleados de la organización.
- Establecimiento de metas para guiar y medidas para dar seguimiento a las mejoras continuas.
- Reconocer y establecer las mejoras.

Por consiguiente, la empresa debe de poner especial empeño en las acciones que ayuden al mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad para el funcionamiento eficaz. Recordemos que los clientes o el público en general que tienen conocimiento de la certificación están observando las acciones de la empresa; por tanto, debe de mantener la buena imagen de que cuenta con un buen sistema y que refleje los beneficios que éste ha traído para todas las partes interesadas de la organización.

## **5. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CERTIFICACIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2000**

Para implementar el Sistema de Gestión de la Calidad a través de la certificación de la norma ISO 9001, se requiere de recursos humanos, técnicos y financieros. Asimismo, se debe de hacer una programación del tiempo o cronograma, el cual la Alta Dirección y el Grupo Directivo de la Calidad deben hacer todo lo posible para su cumplimiento.

Con respecto al recurso humano, se refiere principalmente a los responsables de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, es decir, la Alta Dirección, el Representante de la Dirección y los Gerentes de los Departamentos, junto con la empresa asesora y consultora. Sin dejar de lado que todos los empleados de la empresa están involucrados en éste.

Referente al recurso técnico, la empresa debe establecer sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas y sistemas administrativos, útiles como herramientas para la coordinación de los demás recursos.

Además, se requiere de un presupuesto que refleje los costos en los que incurrirá la empresa para lograr la certificación. Para tener una idea, a continuación se muestra los recursos necesarios a utilizar y un presupuesto proporcionado por una gran empresa industrial que consta de 300 trabajadores y con un solo sitio de certificación. Cabe aclarar, que el presupuesto de costos para la certificación de la norma ISO 9001 varía por diversos factores como, el tamaño de la empresa y los procesos a certificar.

**a. Recurso humano responsable de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad**

<b>PASO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1. Compromiso de la Alta Dirección.	Alta Dirección
2. Elección de Responsables del Sistema de Gestión de la Calidad.	Alta Dirección
3. Selección de la Empresa Asesora.	Grupo Directivo de la Calidad <sup>22</sup>
4. Selección del Organismo Certificador.	Grupo Directivo de la Calidad
5. Realizar Diagnóstico de la Situación Actual	Grupo Directivo de la Calidad / Empresa Asesora
6. Elaborar Plan de Trabajo del Proyecto ISO 9001.	Grupo Directivo de la Calidad / Empresa Asesora
7. Transmitir el proyecto de implementación ISO 9001 y Sensibilizar al personal.	Grupo Directivo de la Calidad
8. Documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo Directivo de la Calidad
9. Formar y Capacitar al Equipo Auditor.	Grupo Directivo de la Calidad / Empresa Asesora
10. Ejecución del Sistema de Gestión de la Calidad.	Grupo Directivo de la Calidad
11. Pre-auditoría.	Organismo Certificador
12. Implementar Acciones Correctivas.	Representante de la Dirección/ Jefe de Departamento
13. Realizar Auditoría de Certificación.	Organismo Certificador

<sup>22</sup> El Grupo Directivo de la Calidad está formado por el Gerente General, el Representante de la Dirección y los Gerentes de cada uno de los departamentos de la empresa.



**b. Presupuesto de costos para la certificación de la norma ISO 9001:2000**

Capacitación <sup>23</sup>	\$ 6000.00 (en grupo de 12 personas)
Realización del Diagnóstico	\$ 1500.00
Servicios de Calibración <sup>24</sup>	\$ 1000.00
Servicios de Certificación del SGC	\$ 5000.00
Costo del Gestor de Calidad	\$ 12000.00 (anual)
Consultorías	\$ 5000.00
Papelería	\$ 500.00 (anual)
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 31000.00</b>

---

<sup>23</sup> Se requiere de dos capacitaciones: una de interpretación de la norma y otra de auditoría .

<sup>24</sup> Depende de la cantidad de equipo bajo control metrológico.



**BIBLIOGRAFÍA****LIBROS**

CAMARA DE COMERCIO. **DESARROLLO DE PRODUCTOS Y DE MERCADOS. ISO 9000: MANUAL PARA EMPRESAS DE SERVICIOS DE PAÍSES EN DESARROLLO.**

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/OMC (CCI). **SERVICIOS DE APOYO AL COMERCIO. APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS ISO 9000 DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.**

FEA GUGLIELMETTI, UGO. **COMPETITIVIDAD ES CALIDAD TOTAL. MANUAL PARA SALIR DE LA CRISIS Y GENERAR EMPLEO.** MÉXICO; EDICIONES ALFA OMEGA S.A. DE C.V.

FUSADES (2003). **INFORME DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL. COMPETITIVIDAD PARA EL DESARROLLO.** EL SALVADOR.

GONZÁLES, CARLOS (1999). **NORMAS INTERNACIONALES DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD, SISTEMAS DE CALIDAD Y SISTEMAS AMBIENTALES. ISO 9000, QS 9000, ISO 14000.** MÉXICO; MC GRAW HILL.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE CALIDAD.(2000) **LAS 100 PREGUNTAS MÁS FRECUENTES DE LA SERIE DE NORMAS ISO 9000:2000,** METÁFORA VISUAL S.A. DE C.V. MÉXICO 2002 P.25

LAUDOYER GUY (1995). **LA CERTIFICACIÓN ISO 9000: UN MOTOR PARA LA CALIDAD.** COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V.

PAULET, JEAN-PIERRE (1994). DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y EMPRESA. ESPAÑA, EDICIONES 2000 1ª ED.

PORTER, MICHAEL. LA VENTAJA COMPETITIVA. COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V.

ROBBINS STEPHEN; COULTER MARY (1996) ADMINISTRACIÓN. MEXICO. PRENTICE HALL. 5º ED.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C. Y LUCIO, P. (1998). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MÉXICO, MC GRAW HILL INTERAMERICANA S.A. DE C.V. 2ª ED.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO (ISO 9000:2000)

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. REQUISITOS (ISO 9001:2000)

ZORRILLA ARENA, SANTIAGO (1997). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. EDITORIAL MC GRAW HILL.

#### **TESIS**

AGUILAR GALÁN, ANABELLA DEL CARMEN Y OTROS (2001). DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE HAN CONDUCIDO AL ÉXITO A LAS GRANDES EMPRESAS: SECTOR SERVICIOS.

ALFARO OLIVA, MANUEL DE JESÚS Y OTROS (2002). METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LAS NORMAS ISO 9000, PARA LA MEDIANA Y GRAN EMPRESA.

AVELAR MONTERROSA, ANA LISSETH Y OTROS (2002). **ESTRATEGIAS PARA LA GRAN EMPRESA SALVADOREÑA DEL SECTOR INDUSTRIA ANTE LOS TLC Y EL ALCA.**

ESTRADA GONZÁLES, ANA VERÓNICA Y OTROS (2001). **CALIDAD TOTAL: ESTRATEGIA CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESA SALVADOREÑAS.**

LÓPEZ TOBAR, REYNA MARGARITA Y OTROS (2003). **LA DIFERENCIACIÓN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO. DISEÑO DE ESTRATEGIAS.**

#### **REVISTAS**

BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA (BCIE). **LA COMPETITIVIDAD DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO: LA IMPORTANCIA DE LA CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL.** CUADERNO SOCIOECONÓMICO N° 25.

CÁMARA DE COMERCIO (2003). **COMERCIO E INDUSTRIA.**

COEXPORT. **MONOGRAFÍA ISO 9000 XI CONACYT. MANUAL DEL EXPORTADOR.**

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT) (2001). **CALIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD.**

**CURSO TALLER: SERVICIO AL CLIENTE BAJO LAS NORMAS ISO 9000.**

SEPTIEMBRE 1994, SAN SALVADOR.

PRIDEX-FUSADES. **MATERIAL DE APOYO Y AUXILIAR PARA EL SEGUIMIENTO DEL SEMINARIO SOBRE ISO 9000.**

**SEMINARIO INTERNACIONAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000 EN LAS EMPRESAS SALVADOREÑAS.** GCC INTERNACIONAL Q. SAN SALVADOR. 7 Y 8 DE MARZO 1997.

***PAGINAS WEB***

[WWW.ASI.COM.SV](http://WWW.ASI.COM.SV)

[WWW.BSIAMERICAS.COM](http://WWW.BSIAMERICAS.COM)

[WWW.BULLTEK.COM](http://WWW.BULLTEK.COM)

[WWW.BUSCAPORTAL.COM](http://WWW.BUSCAPORTAL.COM)

[WWW.CALIDAD.BOX](http://WWW.CALIDAD.BOX)

[WWW.ECONOMÍA.GOB.MX](http://WWW.ECONOMÍA.GOB.MX)

[WWW.FUNDACIÓNCAÑE.ORG](http://WWW.FUNDACIÓNCAÑE.ORG)

[WWW.FUNFLC.ORG](http://WWW.FUNFLC.ORG)

[WWW.GESTIOPOLIS.COM](http://WWW.GESTIOPOLIS.COM)

[WWW.ILO.ORG](http://WWW.ILO.ORG)

[WWW.INSAFORP.COM.SV](http://WWW.INSAFORP.COM.SV)

[WWW.INGENIERÍAPLÁSTICA.COM](http://WWW.INGENIERÍAPLÁSTICA.COM)

[WWW.MONOGRAFÍAS.COM](http://WWW.MONOGRAFÍAS.COM)

## GLOSARIO

**Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Certificación:** Es el procedimiento por el cual una entidad independiente de las partes interesadas (empresa y cliente) asegura por escrito que un producto, proceso o servicio está conforme con los requisitos especificados en una norma u otro documento normativo de calidad nacional o internacional.

**Competitividad:** Es la capacidad de las empresas para insertarse y mantenerse exitosamente en el mercado nacional e internacional.

**Eficacia:** Extensión en la cual se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Enfoque basado en procesos:** La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos.

**Estrategia:** Son todas aquellas acciones planeadas por una compañía en respuesta a o como anticipación a los cambios en su medio ambiente externo, sus consumidores y competidores.

**Estrategia competitiva:** Desarrollo de un estilo de cómo la empresa va a competir; cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para tal efecto. Combinación de los objetivos-fines a los que quiere alcanzar la empresa y los medios a través de los cuales se podrán obtener.

**Gran empresa:** Es una organización predominante con fines de lucro que domina grandes segmentos del mercado nacional e internacional, para lo cual su estructura organizativa está conformada por más de 100 empleados, cuenta con seis o más niveles jerárquicos y veinte o más funciones, divididas en área administrativa, de personal y financiero-contable convirtiéndose en una fuente de desarrollo económico y social.

**Manual de la Calidad:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Norma ISO 9000:** Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

**Norma ISO 9001:** Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

**Norma ISO 9004:** Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora



desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

**Norma ISO 19011:** Proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Objetivo:** Metas o propósitos específicos de un negocio.

**Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

**Planificación Estratégica:** Tipo básico de planificación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

**Política:** Definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que, al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos y las políticas de organización.

**Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la Alta Dirección.

**Posicionamiento:** Proyección de un artículo como poseedor de una imagen deseada para hacerlo atractivo a una parte del mercado de ese tipo de artículos.

**Presupuesto:** Resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Productividad:** Medida de eficiencia de producción. Razón entre producción y factores de producción.

**Programa:** Serie de acciones propuestas para conseguir cierto propósito.

**Registro:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de Gestión de Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Ventaja competitiva:** Valor que una empresa es capaz de crear y utilizar frente a sus competidores, siendo ese valor mayor que el costo que implique el poseer dicha ventaja.

ANEXOS

**ANEXO No.1****CRITERIOS CUANTITATIVOS**

Institución Tipo de Empresa	BMI		DIGESTYC	FUSADES	
	No. de empleados	Ventas anuales	No. de empleados	No. de empleados	Total de sus activos
Micro-empresa	Posee un máximo de 10 empleados	Ventas oscilan los ¢ 600,000.00	Posee de 5 a 9 empleados.	Posee un máximo de 10 empleados.	Activo total no excede de ¢100.000.00
Pequeña-empresa	Posee un máximo de 49 empleados	Ventas oscilan los ¢ 600,000.00	Posee de 10 a 19 empleados.	Posee entre 11 y 19 empleados.	Activo total no excede de ¢750.000.00
Mediana-empresa	posee un máximo de 199 empleados	Ventas entre ¢6.000.000.00 y ¢40.000.000.00	Posee de 20 a 100 empleados.	Posee entre 20 y 99 empleados.	Activo total no excede de ¢2.000.000.00
Gran-empresa	Excede a 199 empleados	Ventas supera los ¢40.000.000.00	Posee más de 101 empleados	Posee de 100 y más empleados.	Activo total mayor de ¢2.000.000.00

<b>Clasificación Tipo de Empresa</b>	<b>En materia de Personal</b>	<b>Estructura Organizativa</b>
Micro-empresa	Es la unidad económica más pequeña que funciona independientemente, administra su propio capital de inversión e incluye actividades de manufactura, comercio o servicio. Están organizadas de manera informal y funcionan básicamente en los centros urbanos sin sujeción a las normas legales y tienen poco acceso a los servicios del mercado financiero formal.	Es una unidad productiva que en general son de propiedad familiar, no poseen una estructura administrativa definida, no cumplen métodos contables convencionales y por lo general no están registradas ni declaran sus ingresos. No están legalmente constituidas.
Pequeña-empresa	Se propicia una relación de cercanía entre el patrono y los trabajadores, por su tamaño se reduce la necesidad de técnicos o especialistas, se facilita la centralización de funciones, la toma de decisiones radica en el nivel superior, los problemas se resuelven por procedimientos informales, existe poca tecnificación de procedimientos, administración y carece de planificación.	Es aquella que consta de tres funciones especializadas, como un grupo destinado a la producción de bienes y/o servicios; mientras otros grupos de personas se dedican a las finanzas y control. Cuando existen uno o dos niveles de jefes, las órdenes deben de pasar normalmente a través de estos niveles.
Mediana-empresa	En este tipo de empresa al Gerente o propietario se le dificulta conocer e identificar a todo el personal, evaluar su rendimiento y resolverle sus problemas de trabajo. Se hace necesaria la planificación y el conocimiento de técnicas administrativas que facilitan la toma de decisiones.	Cuenta de tres a cinco niveles jerárquicos y de seis a diez funciones claramente definidas y no intercambiables: - Reclutamiento, selección y contratación de personal. - Registro e interpretación de los movimientos de la empresa - Cumplimiento de metas propuestas y logística
Gran-empresa	Los dirigentes de este tipo de empresa no pueden conocer a todo el personal que labora en ella, por lo que se ven en la necesidad de emplear un buen número de técnicos a quienes debe coordinar y son los que tomarán ciertas decisiones enmarcándose dentro de los objetivos y políticas establecidas. Debido a su complejidad organizativa se hace necesario presentar la información por medio de reportes, controles y estadísticas.	En este tipo de empresas se cuenta con veinte o más funciones que no permiten intercambio de personal y existen seis o más niveles jerárquicos. Las funciones de la gran empresa están divididas en las siguientes áreas: - Área administrativa - Área de personal - Área financiero-contable

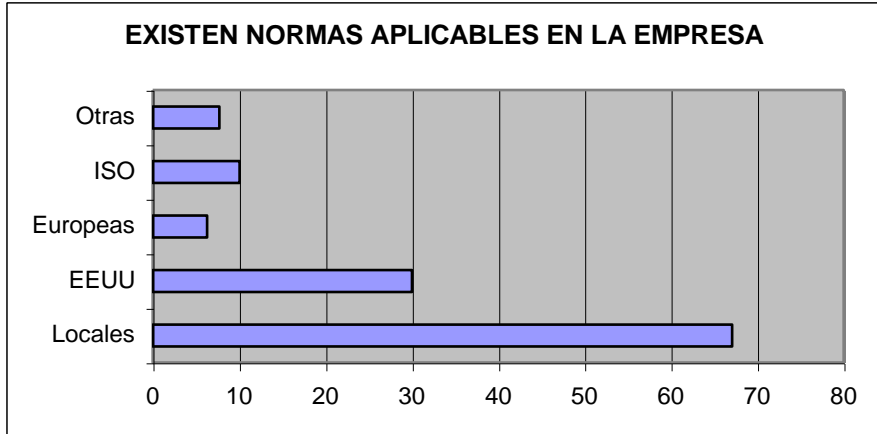
**ANEXO No.3**

**INFORME DE FUSADES SOBRE LA COMPETITIVIDAD  
EN EL SALVADOR Y LAS ISO 9000**

**PAISES SELECCIONADOS: CERTIFICACION ISO 9000**

Países	1995	1996	1997	1998	1999	2000
El Salvador	1	3	3	3	6	19
Costa Rica	2		7	12	33	79
Guatemala		1	1	3	3	8
Honduras				2	3	4
Nicaragua				1	1	3
<b>Total C. A.</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>46</b>	<b>113</b>
Chile	21	29	34	61	135	235
México	215	412	711	978	1,556	1,843
Estados Unidos	8,762	12,613	18,581	24,987	33,054	35,018

Fuente: Informe de Certificaciones ISO 9000 e ISO 14000, ciclo décimo

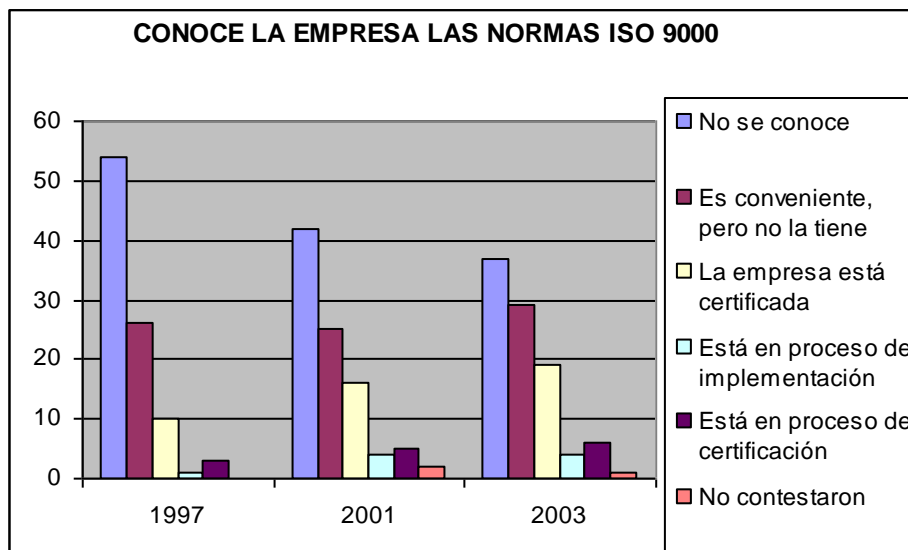


Fuente: FUSADES, encuesta a la empresa privada, 2003

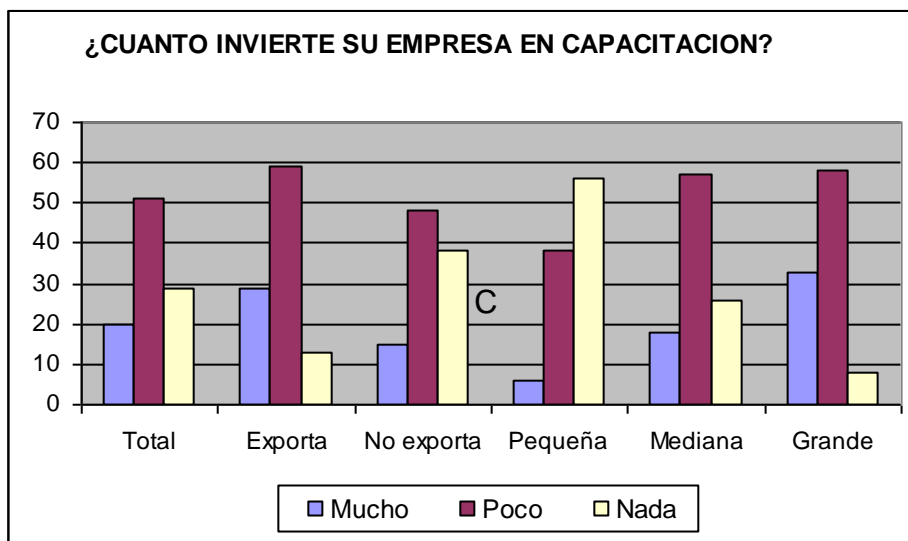
SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS CON RESPECTO AL ISO 9000

<u>SITUACION</u>	<b>1997</b>	<b>2001</b>	<b>2003</b>
<b><i>I. Empresa exportadora</i></b>			
No se conoce			
No hace falta	39.6	25.4	24.0
Es conveniente pero no la tiene	14.2	12.3	13.5
Está en proceso de implementación	32.1	30.3	36.5
Está en proceso de certificación	11.2	14.8	9.4
La empresa está certificada	0.0	9.0	4.2
	3.0	6.6	12.5
<b><i>II. Empresa no exportadora</i></b>			
No se conoce			
No hace falta	62.7	50.0	43.4
Es conveniente pero no la tiene	7.8	17.1	22.3
Está en proceso de implementación	22.6	21.6	24.5
Está en proceso de certificación	5.1	4.5	2.5
La empresa está certificada	0.5	0.9	3.8
	1.4	4.5	1.9

Fuente: FUSADES/Programa Nacional de Competitividad, "Encuesta a la empresa privada 1997, 2001, 2003"



Fuente: FUSADES, Encuesta a la empresa privada, 1997, 2001, 2003.



Fuente: FUSADES, Encuesta a la empresa privada, 2003



## ANEXO No.4

### CUESTIONARIO

III.

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Estamos realizando el trabajo de graduación titulado “La Competitividad de la gran empresa salvadoreña a través de la certificación de normas ISO 9000”, por lo tanto solicitamos su colaboración al brindarnos la información solicitada en el presente cuestionario. Dicha información es para fines académicos, de antemano gracias.

**Objetivo:** Recolectar información sobre las normas ISO 9000 en las empresas certificadas a fin de conocer los beneficios obtenidos posterior a la implantación.

#### I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa: \_\_\_\_\_

1. Sector al que pertenece:

Público

Privado

2. Actividad a la que se dedica:

Comercio

Industria

Servicios

3. Número de empleados: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto tiempo tiene la empresa de estar operando?: \_\_\_\_\_

5. Cargo que desempeña usted en la empresa:

Representante de la Dirección

Gerente

Jefe de Departamento

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

6. ¿Posee la empresa Departamento de Gestión de la Calidad?

Si

No

7. ¿Qué medios utiliza para exponer la política de calidad?

Brouchures

Cartelera

Internet

Memoria de Labores

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

## II. DATOS ESPECIFICOS DE LA CERTIFICACIÓN

8. ¿En qué fecha recibió la auditoría de certificación? \_\_\_\_\_

¿En qué fecha obtuvo la certificación?: \_\_\_\_\_

9. ¿Qué alcance tuvo la certificación?:

Toda la empresa

Algunos procesos

10. ¿Cuál empresa le certificó?:

AENOR

IMNCN

INTECO

SGS UNITED KINGDOM LTD

BSI

BUROVERITAS INTERNACIONAL

ICONTEC

SGS TECNOS

LATU SISTEMAS

SGS SYSTEMS & SERVICES CERTICATION

OTROS

Especifique: \_\_\_\_\_

11. ¿Cree usted que las grandes empresas no certificadas presentan desventajas y problemas en comparación con las certificadas?:

Si

No

12. ¿Cuáles Desventajas?

No cumplir con requisitos de clientes

Altos Costos

Baja calidad en productos y/o servicios

Falta de documentación de los procesos

Poco acceso a mercados internacionales

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles fueron las razones que motivó a la empresa a certificarse?

- |   |                          |                                |                          |
|---|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Mejorar la calidad                          | <input type="checkbox"/> | Mejorar el servicio al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Aumentar la eficiencia                      | <input type="checkbox"/> | Reducir el desperdicio         | <input type="checkbox"/> |
| Ventaja y acceso a mercados internacionales | <input type="checkbox"/> | Reducir los costos             | <input type="checkbox"/> |
| Aumentar las ventas                         | <input type="checkbox"/> | Prestigio                      | <input type="checkbox"/> |
| Otros                                       | <input type="checkbox"/> |                                |                          |

Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Cuánto tiempo duró el proceso de certificación? \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles fueron las dificultades que afrontó la empresa en el proceso de certificación?

- |                               |                          |                                 |                          |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|
| Poco apoyo de la gerencia     | <input type="checkbox"/> | Costo de la certificación       | <input type="checkbox"/> |
| Mantenimiento del Equipo      | <input type="checkbox"/> | Calibración del Equipo          | <input type="checkbox"/> |
| Cumplimiento del cronograma   | <input type="checkbox"/> | Preparación del plan de calidad | <input type="checkbox"/> |
| Requisitos de capacitación    | <input type="checkbox"/> | Resistencia de los empleados    | <input type="checkbox"/> |
| Seguimiento de procedimientos | <input type="checkbox"/> | Documentación de procedimientos | <input type="checkbox"/> |
| Otros:                        | <input type="checkbox"/> | Ninguna dificultad              | <input type="checkbox"/> |

Especifique: \_\_\_\_\_

16. ¿De que tipo de instituciones recibió apoyo para la certificación?

- Gubernamental  Privada  Internacional  Ninguna

¿Cuáles instituciones?

Apoyo	Institución
Financiero	
Asesoría	
Capacitación	
Asistencia Técnica	

17. Marque en la primera casilla los beneficios que ha obtenido la empresa posterior a la certificación, luego dichos beneficios enumérelos en orden de mayor importancia para la empresa. (Siendo a partir del 1 el más importante) y en la tercera casilla el porcentaje de mejora en dichos aspectos.

<b>Beneficios</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Beneficios obtenidos</b>	<b>Prioridad de beneficios</b>	<b>Porcentaje de mejora</b>
	Mejor control Administrativo			
	Aumento en la eficiencia			
	Mejoramiento en el servicio al cliente			
	Aumento en el nivel de calidad			
	Reducción del desperdicio			
	Reducción en los costos			
	Aumento en las ventas			
	Mayor presencia en los mercados internacionales			
	Otros			

18. Después de la certificación. ¿Ha cubierto sus expectativas?:

Si

No

19. ¿Han recibido todos los niveles de la organización capacitación en temas de Gestión de la Calidad?:

Si

No

20. ¿En qué temas de Gestión de la Calidad ha sido capacitado?

ISO 9000

Kaizen

Servicio al cliente

Trabajo en Equipo

Justo a Tiempo

Benchmarking

Empowerment

Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

21. ¿Ha recibido visitas de representantes de empresas no certificadas solicitando orientación sobre la certificación?

Si

No

22. ¿Qué tipo de información han solicitado?:

- |                       |                          |                                  |                          |
|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Beneficios            | <input type="checkbox"/> | Costos                           | <input type="checkbox"/> |
| Empresas certificadas | <input type="checkbox"/> | Duración del proceso             | <input type="checkbox"/> |
| Dificultades          | <input type="checkbox"/> | Experiencia en la implementación | <input type="checkbox"/> |
| Proceso               | <input type="checkbox"/> | Otros                            | <input type="checkbox"/> |

**GUIA DE ENTREVISTA 1**

**Empresa:** Colegio Médico de El Salvador (COMEDICA)

**Nombre:** Lic. Mayra de Ortega

**Cargo:** Jefe del Departamento de Gestión de Calidad y Representante de la Dirección.

**Fecha:** 01 de julio de 2004

1. *¿Cuáles son los principales motivos por lo que las empresas se certifican con la norma ISO 9001:2000?*

Eso depende de la finalidad de la empresa ya que unas lo hacen por obligación y otras porque están convencidas de sus beneficios, en cambio otras lo hacen por prestigio. Por ejemplo, en el caso de COMEDICA se estaba convencido de los beneficios del SGC ya que no se está compitiendo con el Sistema Financiero.

2. *¿Qué dificultades ha afrontado la empresa durante el proceso de certificación?*

Las mayores dificultades fueron que los empleados no estaban comprometidos, se resistían al cambio ya que ellos hacían su trabajo sólo porque otro se lo enseñaba o como lo hacía otro. De manera que no querían cambiar su forma de hacer las cosas ni documentar los procedimientos. En esto, lo que contribuyo mucho fue el compromiso de la Alta Dirección ya que por más que se planifiquen las cosas siempre hay algo que sale mal y que no está comprometido.

3. *¿Cuáles han sido los beneficios posteriores a la certificación?*

Se puede decir que los principales beneficios son la estandarización de los procesos, mayor orden debido a un mejor manejo de la documentación y por supuesto una mejor atención al cliente. Por ejemplo, las agencias tienen el mismo proceso de hacer las cosas.

4. *¿Recibió apoyo de alguna institución para lograr la certificación y de cuáles?*

Sí, para COMEDICA era muy costoso con sus propios recursos lograr la certificación por lo que recibió ayuda económica en un 50% del Programa de Mejoramiento Cooperativo Sueco.

*Otros comentarios:*

Para obtener la certificación se requiere de un alto grado de compromiso de parte de la Alta Dirección y de los demás empleados debido a que el proceso requiere mayor cantidad de tiempo, incluso fuera de horas laborales.

## GUIA DE ENTREVISTA 2

**Empresa:** AMANCO EL SALVADOR

**Nombre:** Ing. Leonel Sosa.

**Cargo:** Coordinador de Sistemas de Gestión de Calidad, Ambiente y Seguridad Industrial.

**Fecha:** 02 de julio y 30 de septiembre de 2004.

1. *¿Cuáles son los principales motivos por lo que las empresas se certifican con la norma ISO 9001:2000?*

Generalmente la que se certifica es la empresa privada ya que lo hacen por prestigio, imagen o como estrategia de mercadotecnia. En el caso de AMANCO, se certificó porque es una empresa de capital sueco y desde allá viene la orden para que todos los AMANCO de Latinoamérica lo hagan, el propósito es que cada año se obtenga una certificación, ya se tiene la ISO 9001 y la 14000, en julio se obtiene la OHSAS 18000 y para el 2006 se espera tener la de Responsabilidad Social. También, otro motivo de certificación es para obtener una mayor ventaja en el mercado internacional y mejor servicio al cliente. La certificación es una decisión estratégica para la empresa y debe de formar parte de la planeación estratégica de ésta y no como una exigencia de otros o porque está de moda.

2. *¿Qué dificultades ha afrontado la empresa durante el proceso de certificación?*

Realmente no hubo ninguna dificultad. Aunque para muchas empresas las dificultades son generalmente la resistencia de los empleados. La razón por la que no hubo dificultades fue porque la empresa ya contaba con la ISO 9001:1994 y entendían el compromiso de contar con un sistema de calidad, además la versión anterior exigía gran cantidad de documentos y procedimientos; en cambio la nueva versión pide solo seis documentos, para ellos era más fácil y práctico.

3. *¿Cuáles han sido los beneficios posterior a la certificación?*

Los beneficios obtenidos han sido una mejora en la eficiencia de la empresa, se presta mejor servicio al cliente y mejor calidad. En el caso de la planta de producción, los beneficios han sido inmediatos pero, en la sala de ventas todavía falta, allí se ven los beneficios a largo plazo.

4. *¿Recibió apoyo de alguna institución para lograr la certificación y de cuáles?*

No. Todas las certificaciones se obtienen con capital propio de la empresa. En verdad, para la gran empresa no existe ninguna ayuda; todas las capacitaciones y asesorías son pagadas como las que se obtuvo de INTECO.

*Otros comentarios:*

Muchas grandes empresas no consideran necesaria la certificación porque cuentan con sus propios sistemas de calidad o porque sus clientes no se lo han exigido, aun así son competitivas. Una de las grandes deficiencias en las empresas es que no cuentan con planeación estratégica y la certificación debe ser parte de ella.

La estrategia de competitividad que aplican las empresas certificadas es la de diferenciación porque como su palabra lo dice, se diferencian de su competencia por razones de dar buen servicio al cliente y mejor control administrativo.

### **GUIA DE ENTREVISTA 3**

**Empresa:** Grupo CYBSA (Cajas y Bolsas, Cajas Plegadizas y CELPAC)

**Nombre:** Ing. Alfredo Callejas

**Cargo:** Jefe del Departamento de Calidad

**Fecha:** 09 de julio de 2004

1. *¿Cuáles son los principales motivos por lo que las empresas se certifican con la norma ISO 9001:2000?*

La realidad es que los clientes no se fijan si una empresa está certificada sino en el precio ya que el público en general no conoce sobre la certificación. Algunas empresas lo hacen para poder exportar a otros países o por requisito de sus proveedores, distribuidores o clientes.

2. *¿Qué dificultades ha afrontado la empresa durante el proceso de certificación?*

La principal dificultad es la resistencia de los empleados a documentar todo lo que hacen o llenar formularios. Los empleados están tan acostumbrados a su forma de trabajar que no quieren cambiarla. En el caso de otras empresas, el factor costo es una de las principales dificultades no solo para obtener la certificación sino también en el mantenimiento. Por ejemplo, calibrar una máquina es caro.

3. *¿Cuáles han sido los beneficios posterior a la certificación?*

Los beneficios obtenidos han sido el mejor control administrativo, acceso a mercados internacionales, mayor eficiencia en los procesos productivos. Los beneficios se perciben en el mediano y largo plazo porque los primeros meses son considerados de inversión.

4. *¿Recibió apoyo de alguna institución para lograr la certificación y de cuáles?*

Sí, del programa de la ASI/INSAFORP. Aprovechamos la certificación a través de ese programa para reducir los costos.



*Otros comentarios:*

La empresa debe esforzarse por dar valor agregado a sus productos. En el caso de CYBSA, visita a sus clientes para conocer mejor la empresa y prepararles un mejor empaque. También, la empresa ha implementado programas como Buenas Prácticas de Manufactura (BMP) y órdenes de limpieza, lo que contribuye a mejorar las compras y las relaciones interpersonales.

#### **GUIA DE ENTREVISTA 4**

**Empresa:** Universidad Francisco Gavidia

**Nombre:** Lic. Oscar Anaya

**Cargo:** Director Financiero (Ex-Jefe de Calidad)

**Fecha:** 26 de julio de 2004

1. *¿Cuáles son los principales motivos por lo que las empresas se certifican con la norma ISO 9001:2000?*

En el caso de la UFG es para lograr la acreditación del Ministerio de Educación (MINED), de la Asociación de Universidades Privadas de Centro América (AUPRICA) y de otras organizaciones internacionales. Además, cumple con la visión de la empresa, no como en el caso de otras instituciones o empresas que lo hacen por términos contractuales de exportación. También, es para tener una mayor credibilidad institucional y para hacer frente a la competencia abierta extranjera de universidades internacionales. Y es una estrategia publicitaria.

2. *¿Qué dificultades ha afrontado la empresa durante el proceso de certificación?*

La principal dificultad fue la poca experiencia de los asesores en empresas de servicio, lo que hizo que se atrasara el proceso; por lo que es recomendable escoger un asesor que tenga experiencia en el giro de la empresa

3. *¿Cuáles han sido los beneficios posterior a la certificación?*

Los beneficios han sido un mayor orden administrativo, la estandarización de metodología y procesos de trabajo, mejor calidad en la enseñanza, la mejora continua, eficiencia económica, mayor rentabilidad y un aumento del 11% al 12% de matrícula.

4. *¿Recibió apoyo de alguna institución para lograr la certificación y de cuáles?*

Sí, estuvimos en el programa de la ASI/INSAFORP.

## GUIA DE ENTREVISTA 5

**Empresa:** Empresa Transmisora de El Salvador (ETESAL)

**Nombre:** Gilberto Martell

**Cargo:** Analista en Gestión de Calidad

**Fecha:** 26 de julio, 22 de septiembre y 13 de octubre de 2004

1. *¿Cuáles son los principales motivos por lo que las empresas se certifican con la norma ISO 9001:2000?*

Es una decisión estratégica para la empresa, principalmente porque los beneficios que se alcanzan son grandes. Los motivos para que decidiéramos certificarnos fue aumentar la eficiencia, mejorar la calidad de nuestro servicio y dar mejor servicio a los clientes. Aunque las empresas ahora están apresurándose a certificarse debido a los TLC y así integrarse a él.

2. *¿Qué dificultades ha afrontado la empresa durante el proceso de certificación?*

La principal dificultad fue la documentación. Reunir toda la documentación del SGC es difícil.

3. *¿Cuáles han sido los beneficios posterior a la certificación?*

Los beneficios obtenidos son el mejor control administrativo, mayor eficiencia en los procesos de reparación de transmisores y se le brinda mejor servicio a los clientes

4. *¿Recibió apoyo de alguna institución para lograr la certificación y de cuáles?*

No. Todos los costos fueron cubiertos por la empresa y también las asesorías recibidas.

*Otros comentarios:*

Los puntos críticos en el proceso de certificación son: la documentación y la resistencia de los empleados. Este último se puede solventar a través del uso de herramientas administrativas. Es importante el compromiso de la Alta Dirección para que pueda crear una cultura de calidad a los otros niveles.

Se debe de escoger un buen asesor porque es él quien guía todo el proceso y hay asesores que confunden las herramientas de calidad y crean más desorden en la empresa.

## GUIA DE ENTREVISTA 6

**Empresa:** Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)

**Nombre:** Ing. Yanira Colindres

**Fecha:** 10 de agosto de 2004

1. ¿Cuál es el papel del CONACYT con respecto a la certificación de las normas ISO 9000 de las empresas en El Salvador?

El CONACYT es una dependencia del Ministerio de Economía y pretende ser un ente certificador que busca capacitar a las PYME para la certificación. Además, es miembro de la ISO (Organización Internacional de Normalización) y de COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas). Aunque, no tiene opinión en la ISO debido a que no paga la membresía, solo es un miembro correspondiente y es reconocida como el organismo oficial de normalización en el país por lo que la ISO nos envía la información actualizada sobre las actividades de normalización a nivel mundial.

2. ¿Por qué el CONACYT está certificado con IMNC (Instituto Mexicano de Normas de Calidad) y no con otro certificador?

Porque tiene reconocimiento internacional y forma parte de la red IQNET.

3. ¿Qué es la red IQNET?

Es una red mundial de empresas certificadoras, de manera que la empresa que se certifica con alguna de las empresas que forman parte de la red es bien vista por las demás empresas certificadoras.

4. ¿Cuál es la mayor ventaja de obtener la certificación con la norma ISO 9001?

Es el enfoque de procesos porque es un modelo de normas a seguir y ve todo el proceso no solo el departamento. Por ejemplo, el caso de la empresa Telefónica.

5. ¿Cuál es la diferencia entre una institución gubernamental certificada y una empresa privada certificada?

Que la institución gubernamental no solo debe de tomar en cuenta los requisitos del ente certificador sino también tiene que respetar las leyes del Gobierno y actuar de acuerdo al presupuesto asignado.

## GUIA DE ENTREVISTA 7

**Nombre:** Lic. Ricardo Salinas

**Cargo:** Especialista en calidad y competitividad del Ministerio de Economía

**Fecha:** 11 de agosto de 2004

1. En términos sencillos, ¿Qué es competitividad?

Competitividad es ser mejor que otros y los cupos los dan los compradores. En el caso de un país la competitividad se mide por la capacidad de producción, estrategias de penetración de mercado y por la capacidad de producción de las empresas. En el caso de las empresas, la competitividad se basa en el recurso humano y los recursos económicos.

2. ¿Solamente la gran empresa se puede certificar con la norma ISO 9001?

En parte sí porque son ellos los capitalistas y parte del capital internacional. Además, el recurso humano necesario, por lo general, es local y si se necesita un puesto especialista se trae del extranjero.

3. ¿Cuál es su punto de vista sobre la certificación de la norma ISO 9001?

Pues no es la panacea, aunque se le da el mérito de traer grandes beneficios a las empresas como: la documentación y estandarización de los procesos, el enfoque de orientación al cliente y la mejora continua. Sin embargo, existen otras estrategias de competitividad que las empresas aplican como las de Michael Porter y Ries & Trout.

4. ¿Cómo se aplican en la realidad las estrategias de Michael Porter?

Como ustedes saben son tres las estrategias genéricas de Porter:

El liderazgo de costo consiste en el bajo precio.

La diferenciación consiste en pagar más, pero una diferenciación por desempeño e imagen y depende de los gustos y preferencias de los clientes.

El enfoque se refiere a un segmento específico. Las estrategias son diferentes por su adecuación al uso, al mercado de clientes.

5. En este caso, ¿Se aplican las estrategias de Ries & Trout o se pueden aplicar otras estrategias?

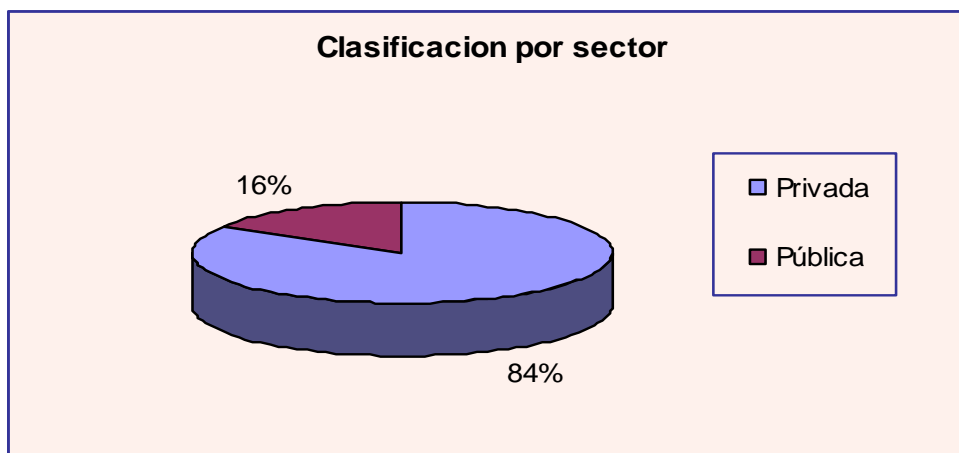
Sí, la gran empresa utiliza la estrategia ofensiva pero debe tomar en cuenta la estrategia de ataque lateral que no solo la debe de utilizar la mediana empresa. Además, las empresas pueden hacer uso de estrategias de mercadotecnia, finanzas, de recursos humanos y más.

**DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS CERTIFICADAS**

**Pregunta No. 1.** Clasificación de las empresas certificadas por sector

**Objetivo:** Conocer el sector al que pertenecen las empresas certificadas con la norma ISO 9001.

Clasificación	F	%
Privada	31	84%
Pública	6	16%
Total	37	100%

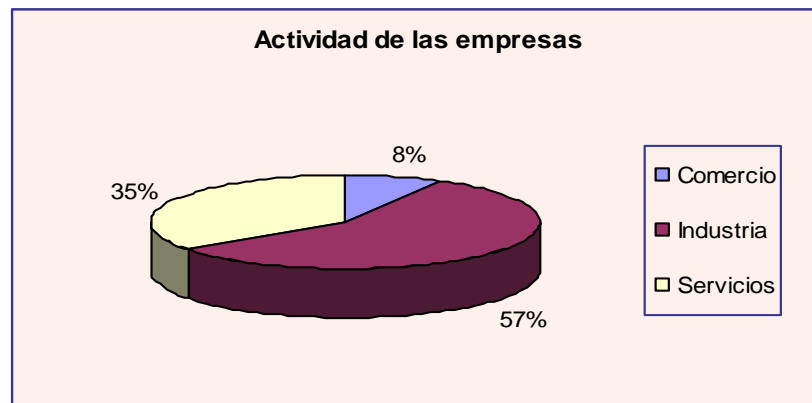


**Comentario:** Es el sector privado el que cuenta con un mayor número de empresas certificadas (84%), siendo el que dio inicio a la certificación en el país. Sin embargo el sector público también ha mostrado su interés en la certificación, muestra de ello es que el 16% de las empresas estudiadas pertenecen a este sector.

**Pregunta No. 2.** Actividad económica de las empresas certificadas

**Objetivo:** Conocer la actividad económica de las empresas certificadas

Actividad Económica	F	%
Comercio	3	8%
Industria	21	57%
Servicios	13	35%
Total	37	100%

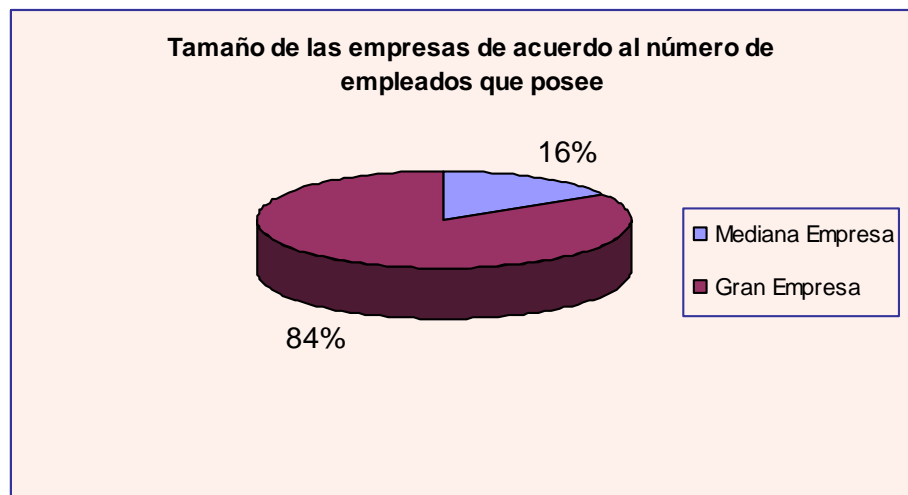


**Comentario:** La norma ISO 9001 es adaptable a cualquier tipo de empresa, reflejo de ello es que en el país se han certificado empresas dedicadas al comercio, industria y servicios. Aunque cabe destacar que el 57% de éstas pertenece a la industria, mostrando un mayor interés por la certificación, mientras que el 35% pertenece al sector servicios y sólo un 8% al comercio.

### Pregunta No. 3. Número de empleados

**Objetivo:** Determinar el tamaño de las empresas certificadas a través del número de empleados que éstas poseen.

Tamaño de las empresas	F	%
Mediana Empresa	6	16%
Gran Empresa	31	84%
Total	37	100%

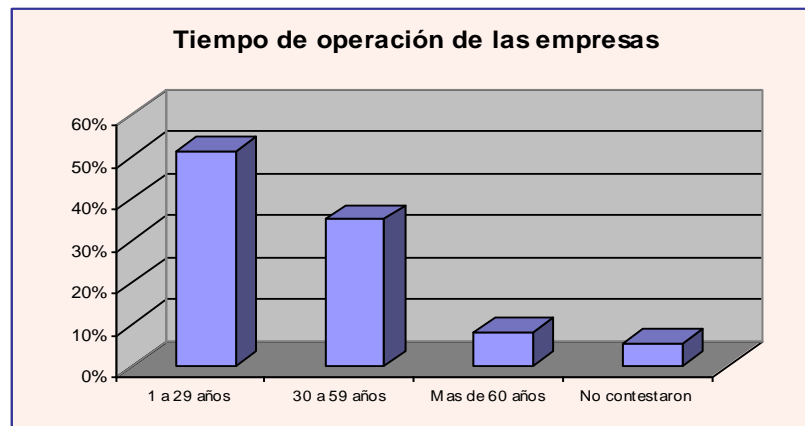


**Comentario:** Considerando la clasificación de FUSADES, para determinar el tamaño de las empresas, la gran empresa es la que posee cien o más empleados. De acuerdo a este criterio la gran empresa es la que tiene más presencia entre las empresas certificadas en el país con un 84%, sin embargo la mediana empresa también está realizando esfuerzos por obtener la certificación, actualmente cuenta con un 16% de empresas certificadas.

**Pregunta No. 4.** Tiempo de operación de las empresas certificadas

**Objetivo:** Conocer los años de operación con que cuentan las empresas en estudio.

Tiempo de operación	F	%
1 a 29 años	19	51%
30 a 59 años	13	35%
Mas de 60 años	3	8%
No contestaron	2	5%
Total	37	100%



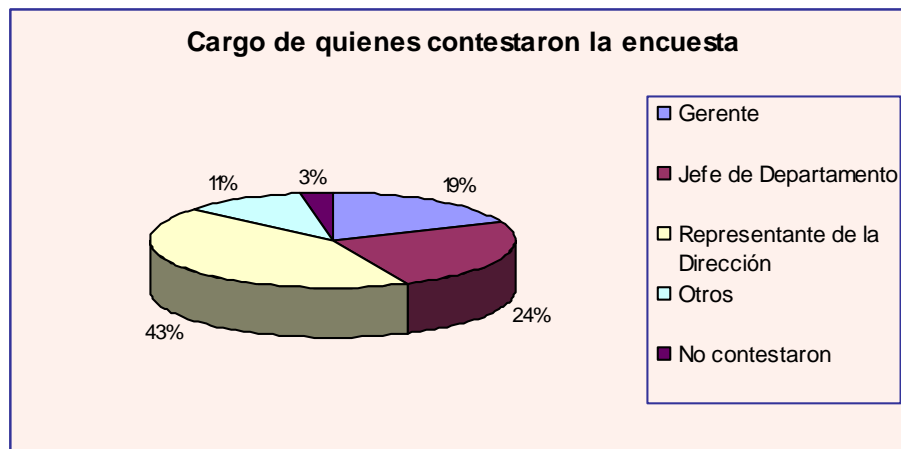
**Comentario:** La gran empresa se caracteriza por su alta solidez en el mercado, lo cual se refleja en el grado de madurez que estas tienen. De acuerdo al estudio realizado el 51% de las empresas certificadas cuentan con una trayectoria de entre 1 a 29 años, mientras que el 44% restante ha operado por más de 30 años.



**Pregunta No. 5:** Cargo que desempeña en la empresa

**Objetivo:** Conocer el cargo que desempeña la persona que respondió el cuestionario.

Cargo	F	%
Gerente	7	19%
Jefe de Departamento	9	24%
Representante de la Dirección	16	43%
Otros	4	11%
No contestaron	1	3%
Total	37	100%

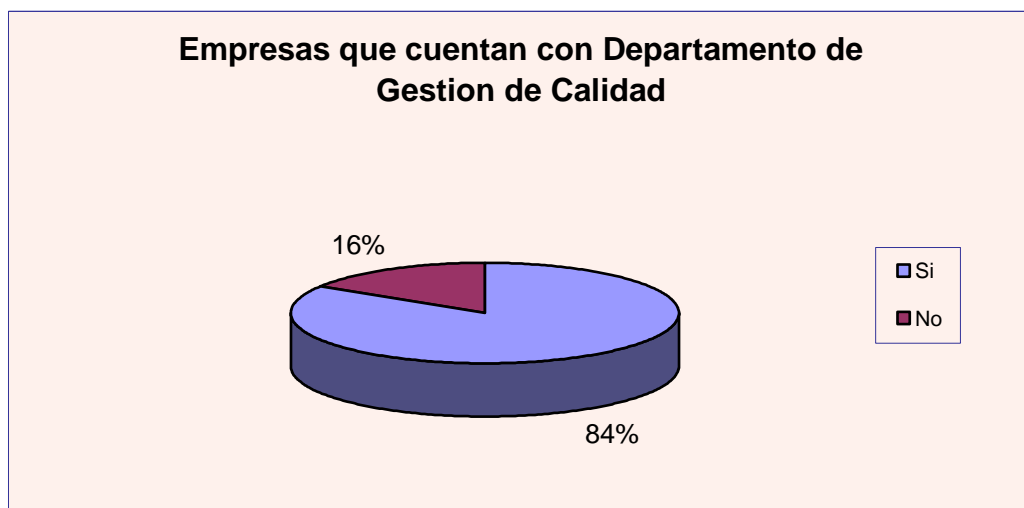


**Comentario:** Las encuestas fueron respondidas en un 43% por Representantes de la Dirección, el 24% por Jefes de Departamento de Calidad, el 19% por Gerentes, mientras que un 11% contestaron otras opciones entre las cuales están Analista de Gestión de la Calidad, Coordinador de los Sistemas de Gestión y Director financiero. Sin embargo independientemente del cargo que desempeñen todos están relacionados con la calidad y tienen alto grado de conocimientos de la ISO 9001.

**Pregunta No. 6.** ¿Posee la empresa Departamento de Gestión de Calidad?

**Objetivo:** Conocer si las empresas en estudio poseen en su organización un Departamento de Gestión de Calidad.

Posee departamento de calidad	F	Total
Si	31	84%
No	6	16%
Total	37	100%

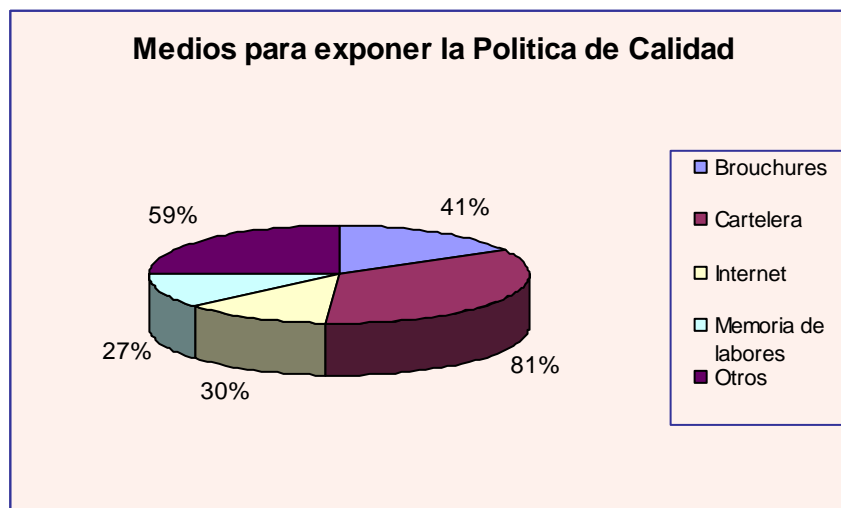


**Comentario:** La norma ISO 9001 no exige a las empresas certificadas la creación de un Departamento de Gestión de la Calidad, sin embargo la mayoría de ellas (84%) cuenta con el departamento, lo cual les contribuye a tener un mayor control del SGC; aunque según la experiencia un 16% opera muy bien su sistema sin necesidad del departamento.

**Pregunta No. 7** ¿Qué medios utiliza para exponer la política de calidad?

**Objetivo:** Conocer qué medios utilizan las empresas para exponer su política de calidad a los clientes internos y externos.

Medios de exponer política de calidad	F	%
Brouchures	15	41%
Cartelera	30	81%
Internet	11	30%
Memoria de labores	10	27%
Otros	22	59%



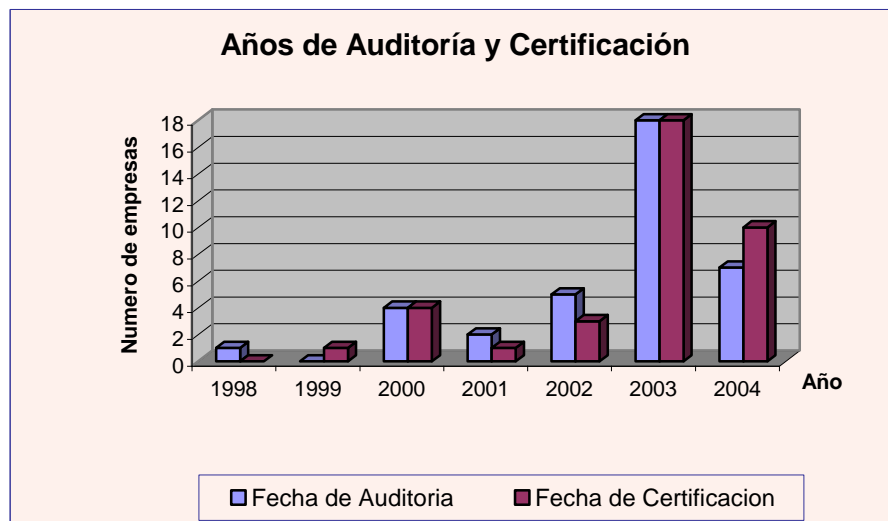
**Comentario:** La política de calidad es un requisito obligatorio que toda empresa certificada debe de poseer, y es cada empresa la que decide el medio a utilizar con el fin de darla a conocer a los empleados. Según los datos recopilados con un 81% el medio más utilizado es la cartelera, aunque también han sido útiles los brouchures(41%), internet (30%) y otrosmedios tales como: intranet, reuniones, boletas de pago, tarjetas de presentación, entre otros.

**Pregunta No. 8** ¿En qué fecha recibió la auditoría de certificación? Y ¿En qué fecha obtuvo la certificación?

**Objetivo** Conocer las fechas en que la empresa recibió la auditoría de certificación y la certificación misma.

Fecha de Auditoría	F	%
1998	1	3%
2000	4	11%
2001	2	5%
2002	5	13%
2003	18	49%
2004	7	19%
Total	37	100%

Fecha de certificación	F	%
1999	1	3%
2000	4	11%
2001	1	3%
2002	3	8%
2003	18	48%
2004	10	27%
Total	37	100%

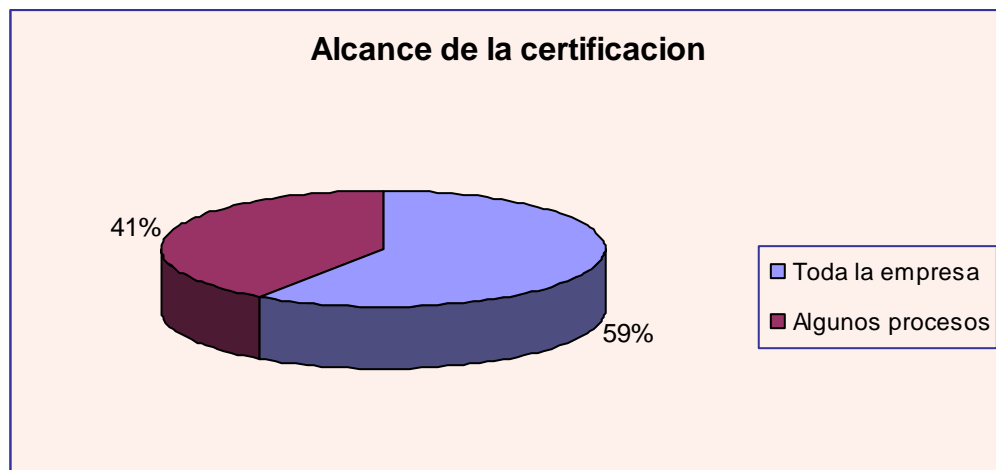


**Comentario:** La mayoría de empresas generalmente obtuvieron la certificación bajo la norma ISO 9001 en el mismo año en que recibieron la auditoría. Además la mayoría de estas empresas certificadas en nuestro país la obtuvo para el año 2003, observándose un notable aumento de empresas certificadas a través del tiempo, tomando en cuenta que los datos para el año 2004 se recopilaron hasta el mes de agosto.

**Pregunta No. 9** ¿Qué alcance tuvo la certificación?

**Objetivo** Determinar el alcance que tuvo la certificación dentro de la empresa.

Alcance	F	%
Toda la empresa	22	59%
Algunos procesos	15	41%
Total	37	100%

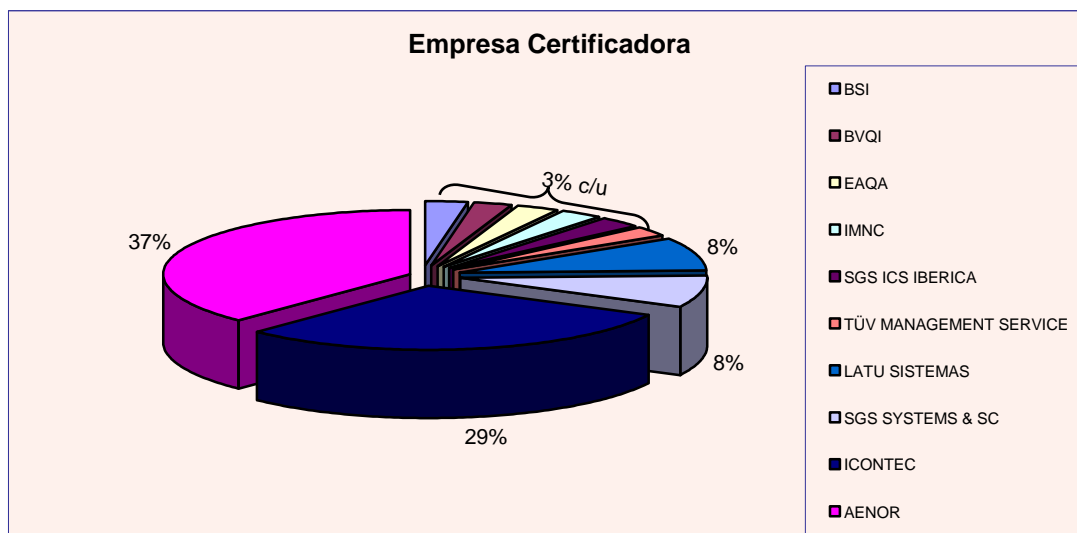


**Comentario:** La norma ISO 9001 permite a la empresa certifiarse en su totalidad o sólo algunos procesos que se consideren importantes, en el caso de las empresas en estudio, el 59% certificó toda la empresa, mientras que para un 41% el alcance obtenido fue únicamente en algunos procesos.

**Pregunta No. 10** ¿Cuál empresa le certificó?

**Objetivo:** Conocer el organismo de certificación que las empresas eligieron para implementar el proceso de certificación.

Empresa Certificadora	F	%
AENOR	14	37%
BSI	1	3%
BUROVERITAS INTERNACIONAL	1	3%
EAQA	1	3%
ICONTEC	11	29%
IMNC	1	3%
LATU SISTEMAS	3	8%
SGS ICS IBERICA	1	3%
SGS SYSTEMS & SERVICES CERTIFICATION	3	8%
TÜV MANAGEMENT SERVICE (ALEMANIA)	1	3%
Total	37	100%



**Comentario:** La elección del organismo certificador es un factor que debe tomarse muy en cuenta a la hora de certificarse, la experiencia demuestra que en el país AENOR es una empresa de mucho reconocimiento, muestra de ello es que ha otorgado la certificación al 37% de las empresas salvadoreñas y en segundo lugar se encuentra ICONTEC con un 29%, dejando el 44% restante a otros entes certificadores.

**Pregunta No. 11** ¿Cree usted que las grandes empresas no certificadas presentan desventajas y problemas en comparación con las certificadas?

**Objetivo** Saber si las empresas no certificadas presentan desventajas o problemas en comparación con las empresas que ya implementaron la certificación.

Poseen Desventajas	F	%
Si	34	92%
No	3	8%
Total	37	100%

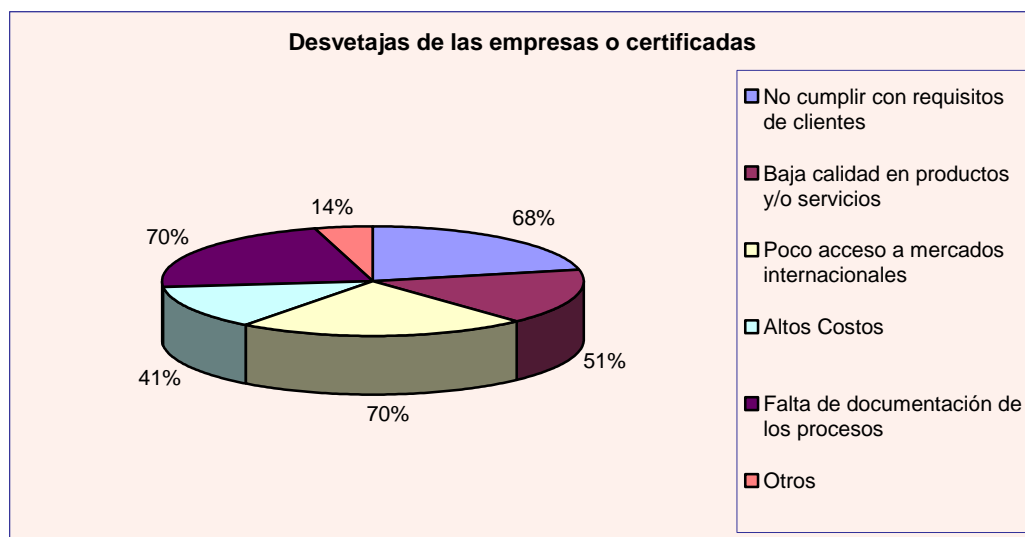


**Comentario:** Del total de empresas en estudio el 92% opinaron que las empresas que aún no han obtenido la certificación presentan desventajas en comparación con las empresas certificadas, sin embargo el 8% opinó lo contrario.

**Pregunta No. 12** ¿Cuales son las desventajas que presentan las empresas no certificadas con la norma ISO 9001?

**Objetivo:** Analizar cuáles son las principales que pueden presentar las empresas no certificadas con la norma ISO 9001.

Desventajas	F	%
No cumplir con requisitos de clientes	25	68%
Baja calidad en productos y/o servicios	19	51%
Poco acceso a mercados internacionales	26	70%
Altos Costos	15	41%
Falta de documentación de los procesos	26	70%
Otros	5	14%



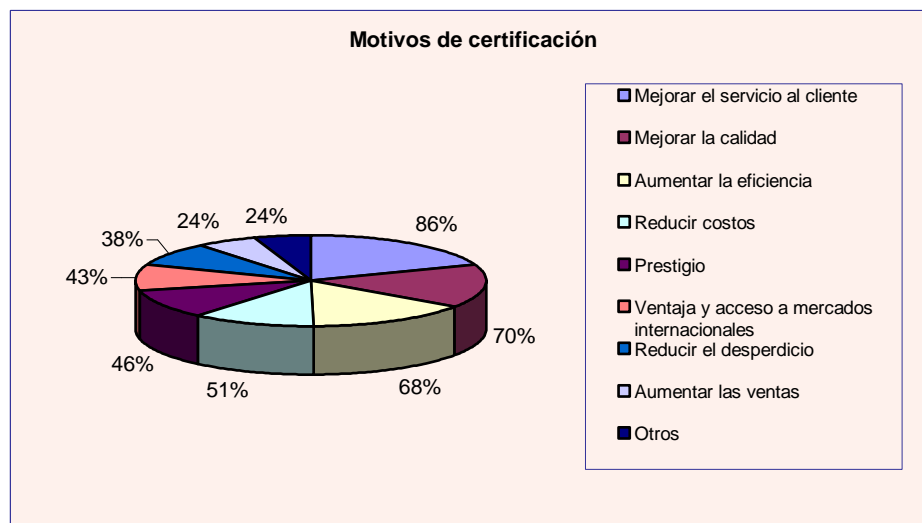
**Comentario:** Las principales desventajas reflejadas en el estudio son poco acceso a mercados internacionales, falta de documentación de los procesos con un porcentaje del 70% cada uno, mientras que no cumplir con los requisitos de clientes con un 68% y baja calidad en productos y servicios con un 51%, altos costos 40% y otros con un 13% de las cuales mencionaron falta de enfoque al cliente y falta de orientación al enfoque basado en procesos.



**Pregunta No. 13** ¿Cuáles fueron las razones que motivó a la empresa a certificarse?

**Objetivo:** Identificar cuáles fueron las principales razones que motivaron a las empresas a obtener la certificación.

Motivos de Certificación	F	%
Mejorar la calidad	26	70%
Aumentar la eficiencia	25	68%
Ventaja y acceso a mercados internacionales	16	43%
Aumentar las ventas	9	24%
Mejorar el servicio al cliente	32	86%
Reducir el desperdicio	14	38%
Reducir costos	19	51%
Prestigio	17	46%
Otros	9	24%

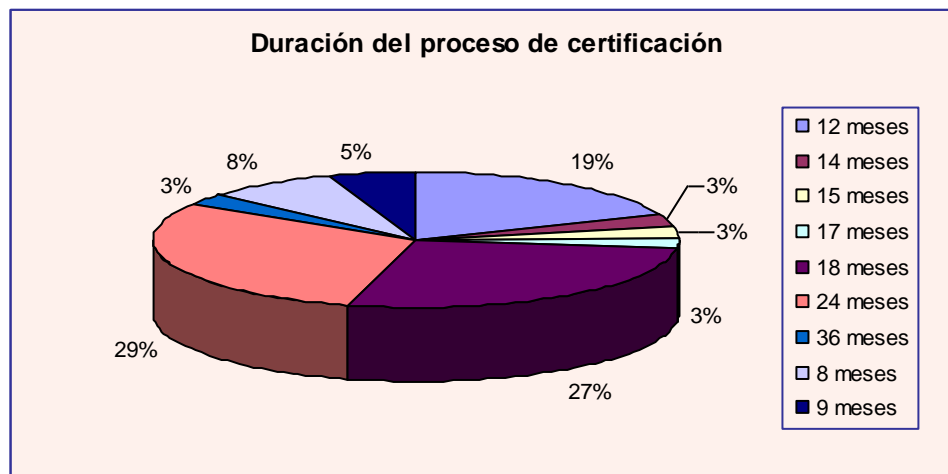


**Comentario:** Para las empresas certificadas las razones más importantes que les motivaron a certificarse fueron: Mejorar el servicio al cliente, mejorar la calidad y aumentar la eficiencia con un 86%, 70% y 67% respectivamente, sin embargo otros de los motivos mencionados fueron el prestigio con un 46% y ventaja y acceso a mercados internacionales con un 43%.

**Pregunta No. 14** ¿Cuánto tiempo duró el proceso de certificación?

**Objetivo:** Conocer la duración del proceso de certificación de normas ISO 9000 en la empresa.

Duración del proceso	F	%
12 meses	7	19%
14 meses	1	3%
15 meses	1	3%
17 meses	1	3%
18 meses	10	27%
24 meses	11	30%
36 meses	1	3%
8 meses	3	8%
9 meses	2	5%
Total	37	100%

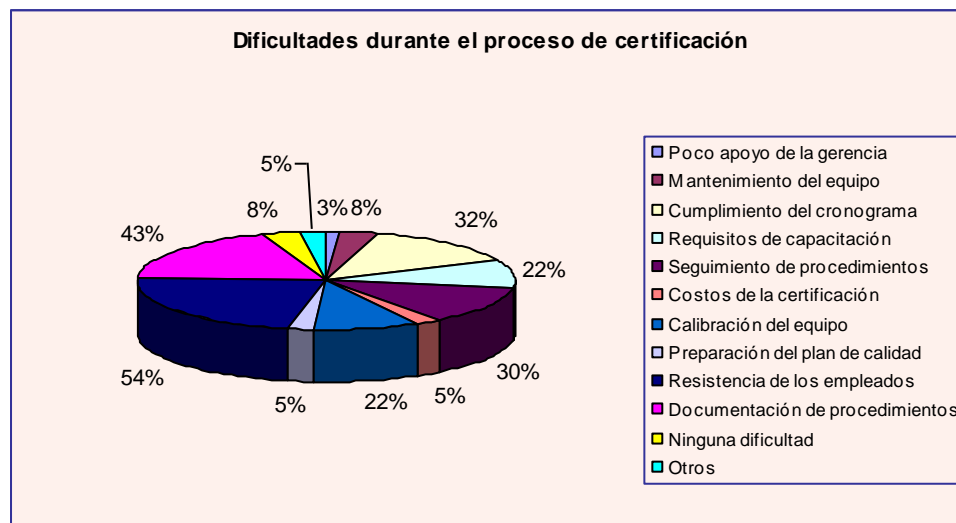


**Comentario:** Para 29% de las empresas encuestadas el proceso de certificación tuvo una duración de 24 meses, un 27% tardó en certificarse 18 meses. Sin embargo la mayoría 87% tardó en certificarse entre doce y treinta y seis meses y solamente un 13% tardó entre ocho y nueve meses para obtener la certificación.

**Pregunta No. 15** ¿Cuáles fueron las dificultades que afrontó la empresa en el proceso de certificación?

**Objetivo:** Identificar cuáles fueron las principales dificultades que afrontaron las empresas durante el proceso de certificación.

Dificultades	F	%
Poco apoyo de la gerencia	1	3%
Mantenimiento del equipo	3	8%
Cumplimiento del cronograma	12	32%
Requisitos de capacitación	8	22%
Seguimiento de procedimientos	11	30%
Costos de la certificación	2	5%
Calibración del equipo	8	22%
Preparación del plan de calidad	2	5%
Resistencia de los empleados	20	54%
Documentación de procedimientos	16	43%
Ninguna dificultad	3	8%
Otros	2	5%

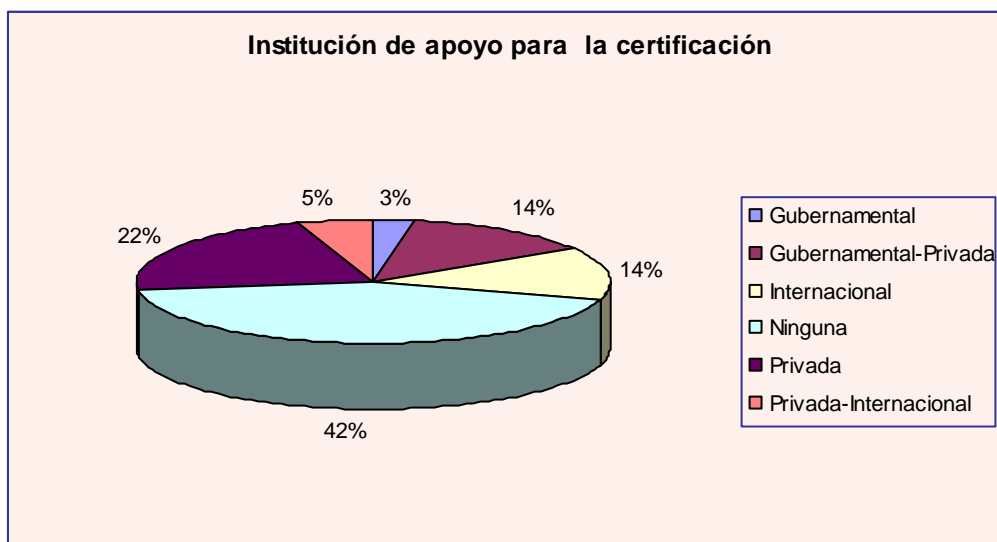


**Comentario:** La mayor dificultad que las empresas afrontaron para lograr la certificación fue la resistencia de los empleados con un 54%, siguiéndole con un 43% la documentación de procedimientos, con un 32% el cumplimiento del cronograma, seguimiento de procedimientos con un 30% y requisitos de capacitación y calibración del equipo con un 22% cada uno.

**Pregunta No. 16** ¿De qué tipo de instituciones recibió apoyo para la certificación?

**Objetivo:** Conocer si las empresas han recibido apoyo de alguna institución gubernamental, privada o internacional para obtener la certificación.

Tipo de institución de apoyo	F	%
Gubernamental	1	3%
Gubernamental-Privada	5	14%
Internacional	5	14%
Ninguna	16	43%
Privada	8	22%
Privada-Internacional	2	5%
Total	37	100%

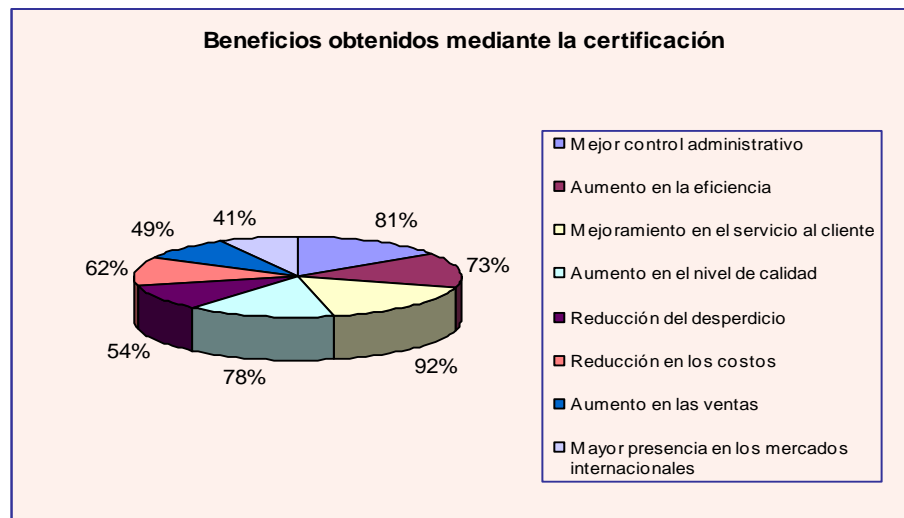


**Comentario:** La mayoría de empresas manifiesta no haber recibido ningún tipo de ayuda ya sea esta financiera, de capacitación, de asesoría y asistencia técnica. El 22% manifestó haber recibido ayuda de instituciones privadas, El apoyo brindado por instituciones Internacionales y Gubernamentales-Privadas fue de un 14% cada uno.

**Pregunta No. 17** ¿Cuáles fueron los beneficios obtenidos luego de la certificación con la norma ISO 9001?

**Objetivo:** Conocer los principales beneficios obtenidos a través de la certificación de normas ISO 9000 y cómo éstos han contribuido a aumentar la competitividad de las empresas.

Beneficios	F	%
Mejor control administrativo	30	81%
Aumento en la eficiencia	27	73%
Mejoramiento en el servicio al cliente	34	92%
Aumento en el nivel de calidad	29	78%
Reducción del desperdicio	20	54%
Reducción en los costos	23	62%
Aumento en las ventas	18	49%
Mayor presencia en los mercados internacionales	15	41%
Otros	0	0%

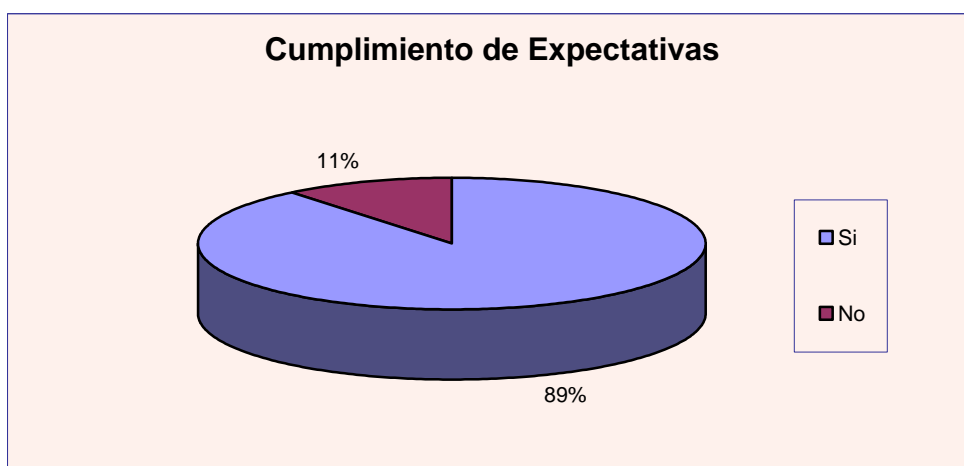


**Comentario:** Con respecto a los beneficios obtenidos por las empresas posterior a la certificación, el 92% manifiesta que el principal beneficio es el mejoramiento en el servicio al cliente, en segundo lugar es el aumento en el nivel de calidad y en tercer lugar el mejor control administrativo.

**Pregunta No. 18** ¿Ha cubierto sus expectativas después de la certificación?

**Objetivo:** Conocer si los beneficios obtenidos a través de la certificación han cubierto las expectativas previstas por las empresas.

Cumplimiento de expectativas	F	%
Si	33	89%
No	4	11%
Total	37	100%



**Comentario:** En cuanto a si la empresa cubrió las expectativas que se tenían sobre la certificación el 89% mencionó que sí y el 11% que no. Por tanto se puede observar que la implantación de la norma ISO 9001 trae consigo beneficios que cubren las expectativas planteadas.

**Pregunta No. 19** ¿Han recibido todos los niveles de la organización capacitación en temas de Gestión de la Calidad?

**Objetivo:** Conocer si todos los niveles de la organización han recibido capacitación en temas de Gestión de Calidad.

Capacitación	F	%
Si	37	100%
No	0	0%
Total	37	100%

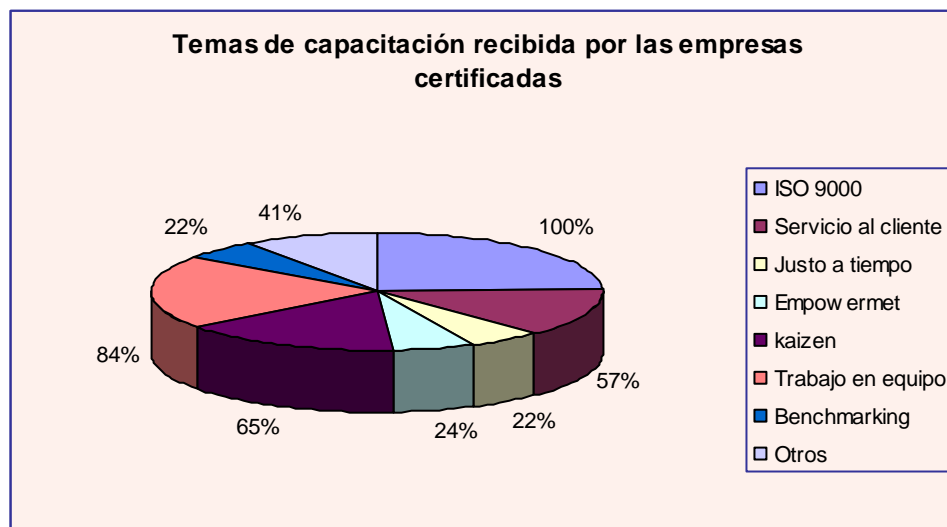


**Comentario:** Todas las empresas certificadas con la norma ISO 9001(100%) manifestaron haber recibido capacitación en todos los niveles de la organización. Por lo que se puede evidenciar el hecho que bajo la norma ISO 9001 los empleados reciben continuas capacitaciones lo cual aumenta su desempeño.

**Pregunta No. 20** ¿En qué temas de Gestión de la Calidad han sido capacitados?

**Objetivo:** Conocer en cuáles temas de Gestión de Calidad han recibido capacitación todos los niveles de la organización.

Capacitación	f	%
ISO 9000	37	100%
Servicio al cliente	21	57%
Justo a tiempo	8	22%
Empowermet	9	24%
Kaizen	24	65%
Trabajo en equipo	31	84%
Benchmarking	8	22%
Otros	15	41%



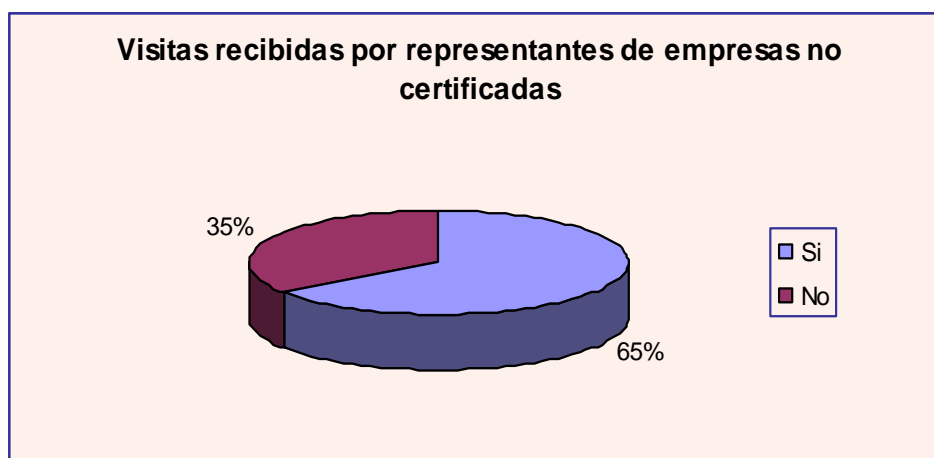
**Comentario:** La mayoría de empresas han capacitado a su personal en temas de ISO 9000 y trabajo en equipo con un 100% y 84% respectivamente, a la vez que han sido capacitados en servicio al cliente con un 57% y Kaizen con un 65%.



**Pregunta No. 21** ¿Ha recibido visitas de representantes de empresas no certificadas solicitando orientación sobre la certificación?

**Objetivo:** Conocer si representantes de empresas no certificadas han visitado a las empresas certificadas para solicitar información.

Ha recibido visitas	F	%
Si	24	65%
No	13	35%
Total	37	100%

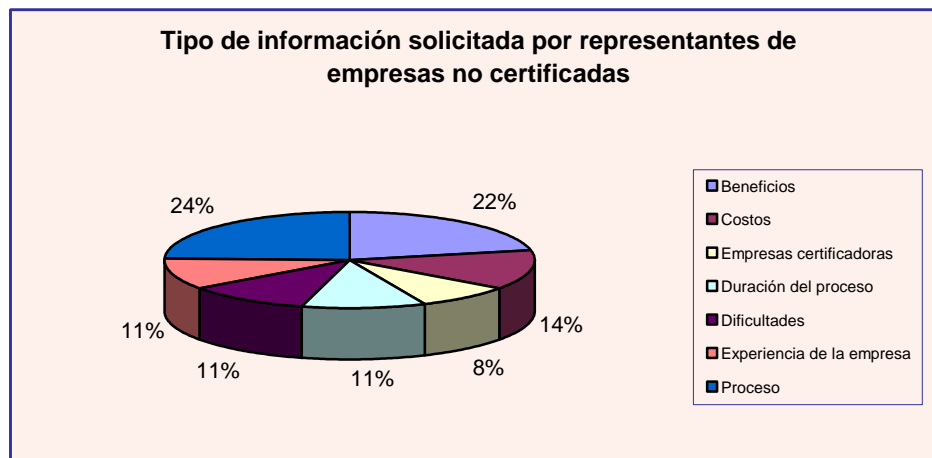


**Comentario:** El 65% de las empresas han recibido visitas de representantes de empresas no certificadas mientras que el 35% manifestó no haber recibido visitas. Lo cual indica el interés que existe en las empresas no certificadas de alcanzar la certificación

**Pregunta No. 22** ¿Qué tipo de información han solicitado?

**Objetivo:** Conocer qué tipo de información han solicitado las empresas no certificadas a fin de tener mayor conocimiento sobre el proceso de certificación.

Tipo de información	F	%
Beneficios	8	22%
Costos	5	14%
Empresas certificadoras	3	8%
Duración del proceso	4	11%
Dificultades	4	11%
Experiencia de la empresa	4	11%
Proceso	9	24%



**Comentario:** El tipo de información que más han solicitado los representantes de las empresas es sobre el proceso de certificación con un 24%, en cuanto a los beneficios obtenidos mediante la certificación mostró un 22%, los costos con un 13%, mientras que la duración del proceso, dificultades y experiencia de la empresa con un 11% cada uno y las empresas certificadoras con un 8%.