

# FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTAR UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EN LA PYME NACIONAL



## TEMARIO



- Introducción
- I.- Antecedentes
- II.- Problema
- III.- Análisis y Discusión
- IV.- Caso real
- Conclusiones

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda actividad administrativa o comercial dentro del ámbito público y privado que se encuentre ligada a la entrega de productos o servicios, es fundamental que cuente con un sistema de calidad integral, dada la gran cantidad de beneficios que estos sistemas conllevan; Si bien es cierto, éstos sistemas permiten una alta rentabilidad a través de la calidad integral y el marketing, ésta puede fracasar si existe una mala implementación o procedimientos erróneos.

La Gestión Integral es actualmente una alternativa indispensable para la supervivencia y la competitividad de la propia empresa en los mercados en los que actúa. A través de ella, se busca la optimización de recursos, la reducción de fallos y costes, el cuidado del medio ambiente, la seguridad del trabajador y del cliente como la satisfacción propia y del cliente.

La Gestión Integral está medida por una serie de normas aplicables genéricamente a todas las organizaciones, sin importar su tipo, tamaño o su personalidad jurídica, incluyendo a las Pymes.

El problema radica en que no todas las organizaciones tienen la capacidad para implementar y mantener estos Sistemas de Gestión; básicamente, se debe a distintos motivos, los que serán analizados en el presente trabajo llegándose a determinar si son factibles o no de implementar en las empresas del tamaño Pyme en el país y si no lo son cuales son los principales factores, a título del autor, que gatillan esta negatividad.

Por último se exponen las conclusiones que darán cuenta clara sobre los resultados finales de este ensayo.



## I.- ANTECEDENTES

El significado de PYME viene de la sigla nemotécnica de Pequeña y Mediana Empresa, la que en muchos países es empleada, pero su clasificación es local siendo similar en otros países. En el caso nacional, el Ministerio de Economía clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas. Considera que las Empresas Pequeñas son las que venden entre UF2.400 y UF25.000 al año y las Empresas Medianas venden más de UF25.000 al año, pero menos que UF100.000. Esto implica que en términos de ventas anuales definimos como PYMES a las empresas que se encuentran en el rango de UF2.400 y UF100.000.

Tipo Empresa	Ventas Anuales
Micro Empresa	Menos de UF 2.400
Pequeña Empresa	Entre UF 2.401 y UF 25.000
Mediana Empresa	Entre UF 25.001 y UF 100.000
Gran Empresa	Más de UF 100.001

La Sociedad de Fomento Fabril la clasifica de la siguiente manera:

Tipo Empresa	Número Trabajadores
Micro Empresa	Hasta 4 trabajadores
Pequeña y Mediana Empresa	5 a 199 trabajadores
Mediana Empresa	Más de 200 trabajadores

Las Pymes en Chile, representan y dan trabajo a más del 80% de la masa laboral siendo su producción, ventas y exportaciones entre el 13 y 20% del PIB (Producto Interno Bruto).

Por otra parte, para cualquier gestión ante organismos públicos, legales y financieros, son sometidos a una gran cantidad de exigencias que muchas veces no se condice con la capacidad económica y administrativa que posee este empresario al iniciar y ejercer posteriormente sus actividades. Estos mismos



requerimientos son los que en muchos casos inhiben la capacidad de crecimiento, fortalecimiento y la creación de nuevas Pymes.

Distinta es la situación de las grandes empresas, quienes gozan de un gran respaldo, facilidades financieras y privilegios en los tiempos de tramitación, ya que pese a dar trabajo a una masa productiva de alrededor del 20%, representan un porcentaje superior al 80% en el PIB.

En cuanto a los Sistemas de Gestión Integrados (Calidad – Ambiente – Seguridad), estos son sistemas que permiten potenciar a la empresa en todos sentidos, ya que no tan sólo se preocupan de obtener un sistema de trabajo basado en procesos, sino obtienen características muy propias de la producción limpia, productos y servicios a tiempo, cuidado del medio ambiente en la operación y seguridad a las personas desde el punto de vista de prevención y salud, obteniendo como resultado un cliente satisfecho y mejora en el estado de sus resultados como consecuencia de un creciente aumento de requerimientos dada la calidad del producto, que fue elaborado considerando los requerimientos del cliente, entre otras cosas.

Estos sistemas para su gestación desde la etapa de establecimiento, documentación, implementación y mantención, requiere de ciertas actividades dentro de la empresa, las que no deben obviarse por los resultados negativos que le puede traer el mismo sistema.

Por último, una de las características más importantes es que la manera de trabajo del empleado esté reflejado íntegramente en el sistema y que no tenga que realizar un doble trabajo para mantener el sistema de gestión; para ello es fundamental, entre otras cosas, el apoyo de las tecnologías de la información, las que deben estar totalmente integradas y sociabilizadas por cada una de las personas que forman parte en la empresa.

Bastante podríamos extendernos sobre el análisis de los Sistemas de Gestión, ya sea en forma individual cada uno o integrados, pero para no desviarnos del tema de las Pymes, los Sistemas de Gestión los dejaremos para otro artículo.



## II.- PROBLEMA

Es factible la implementación de un Sistema de Gestión Integral en la PYME nacional y qué requisitos debería tener para cumplir con una certificación de este tipo.

Consideraciones: Una Pyme para operar, debe dar cumplimiento a exigencias que muchas veces traspasan su capacidad. Las Pymes dan trabajo a más del 80% de la masa laboral del país y tienen un PIB del 13 al 20% anual. Los sistemas de gestión integrados requieren de altas exigencias para su establecimiento, implementación y mantención de ellos, con altos costos para quienes quieran implementarlo, pero si son bien llevados, pueden significar un aumento en sus utilidades. El apoyo estatal para la Pyme no está fundado en principios que fomenten la creación y crecimiento de estas empresas.

## III.- ANALISIS Y DISCUSIÓN

Las exigencias para implementar un Sistema de Gestión, pasan por requerimientos previos que es necesario cumplir, los que demandan un alto costo, organización, estructura, personal calificado y capacidad en TI, entre los que se pueden mencionar: Planificación Estratégica con todos sus productos (Visión, Misión, Objetivos Estratégicos, Mapa Estratégico, Plan Estratégico, CMI), Recurso Humano competente (perfiles de cargo definidos y brechas cubiertas con capacitación), Organización alineada a la estrategia determinada, definición y optimización de los procesos (definición de los tiempos de operación, setup y muertos; determinación cuellos de botella, cuellos no botella; nivelación de carga; secuenciación y optimización final de la cadena de producción), medición de la eficiencia productiva, determinación de la línea base para el establecimiento de las actividades ambientales y los procesos que se generan en ella, estudio de los riesgos para la evaluación y establecimiento de los procesos para mitigación de incidentes que se produzcan a raíz de la falta de seguridad laboral y prevención de la salud; paralelo a ello, se debe contar con una plataforma tecnológica que





sea capaz de integrar el trabajo y los resultados de él a un Sistema Informático que procese datos y entregue resultados, tipo ERP. Cuando se tiene al menos claro y desarrollados todos los aspectos señalados anteriormente, se puede pensar en comenzar a estudiar la implementación de un Sistema de Gestión Integral (SIG), antes sería un suicidio para la organización, ya que sus resultados pasarían por tener un lindo certificado colgado en la pared que no reflejaría en la realidad la calidad del producto o servicio prestado, causando una sobrecarga laboral en los trabajadores, que aumentaría día a día, y los gastos internos también crecerían, lejos de disminuir. Está de más describir todo el soporte necesario para efectuar la documentación, implementación y mantención del SIG, lo que nos puede llevar a concluir el alto costo financiero que significa efectuar este tipo de trabajos.

Las Pymes, históricamente han tenido un sufrido operar por razones burocráticas y políticas deficientes. Normalmente cuentan con personas de baja capacitación y son de difícil acceso a la banca crediticia. Su mercado se enfoca de manera local sin pensar en exportaciones, ya que cualquier acceso a este medio, les requiere una serie de exigencias de certificación, a las cuales normalmente no pueden acceder. Su potenciación depende de la fuerza de las corporaciones a las cuales pertenecen, las que luchan constantemente para obtener mejores garantías del estado. Por último, el estado a través de CORFO, sólo posee financiación a través de las Normas ISO, NCH 2909 y el Plan Semilla para su desarrollo, a la cual la mayoría no tienen acceso y son de un alto costo para su mantención.

La gran empresa tiene acceso a distintos mercados, cuentan con personal calificado y entrenado, poseen tecnología de la información acorde a sus tareas, acceso a créditos y apoyo del estado por programas de CORFO de gran envergadura. Normalmente deben certificarse para poder exportar sus productos, aprovechando los TLC.



#### IV.- CASO REAL

Conocedor cercano de un Organismo Técnico de Capacitación, que se destaca en la región que labora, posee ingresos de alrededor de \$36.000.000 de pesos anuales, con un margen de utilidad promedio del 70%, es un OTEC independiente (no pertenece a universidades ni institutos), bien evaluada y posicionada; sin embargo para poder operar como tal, requiere de una certificación (NCH 2728) que sólo por ser auditada un día al año y no más de cinco horas en total, debe cancelar la suma de UF 45, como uno de los tantos gastos de operación, evidenciándose de esta manera la falta de apoyo del sistema y que la certificaciones, pese a ser una excelente herramienta de gestión, se transforma en una carga financiera que no todos pueden soportar. Consideremos que las OTEC en regiones más pequeñas no facturan ni la mitad de lo señalado anteriormente, teniendo que enfrentar los mismos gastos legales para su operación.

The logo for Quality Learning, featuring a large red 'Q' with a white checkmark inside, followed by the text 'Quality Learning' in a red, sans-serif font.

## CONCLUSIONES

- A.- La Pyme nacional, en su mayoría, no se encuentra en condiciones técnicas, económicas y administrativas para enfrentar el compromiso de la implementación de un Sistema de Gestión Integrado, salvo que posea personal calificado, objetivos claros, capacidad económica y tecnología de la información acorde a los requerimientos de estos sistemas.
- B.- Urge un cambio de políticas y facilidades que fomenten la creación y emprendimiento de las Pymes, como una política clara de protección de ésta, permitiendo a futuro, entre otras cosas, el acceso a certificaciones de este tipo.
- C.- La certificación en Sistemas de Gestión, no pasa a ser la solución a cualquier empresa, ya que una mala implementación o un desacierto en la decisión de implementar un Sistema de Gestión, puede transformarse en una gran mochila cuyo peso con el tiempo no se podrá sobrellevar o soportar.

### **Manuel Echiburú Fuenzalida**

Ingeniero en Armas Mención Telecomunicaciones

Ingeniero Civil Industrial Mención TIC

Auditor Líder ISO 9000 IRCA – IATCA

[www.qualitylearning.cl](http://www.qualitylearning.cl)

[manuel.echiburu@qualitylearning.cl](mailto:manuel.echiburu@qualitylearning.cl)



**Empresa de Capacitación Quality Learning Ltda.**

Informática T.I. - Robótica - SGC – SGA – SGSA - SGS&SO - SGRS  
Norma ISO 9001 / 14001 / 22001 / 27001 - OHSAS 18001 – SA 8000