



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TÍTULO:  
ANÁLISIS DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA NORMA  
ISO 9001 EN LAS MIPYMES DE GUAYAQUIL: EXPERIENCIAS  
DE ÉXITO EN DIFERENTES SECTORES**

**AUTOR (A):  
Escandón Gómez, Karen Vanessa**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERO (A) EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TUTOR:  
Lcda. Mogollón Claudett, Grace Alexandra, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Karen Vanessa, Escandón Gómez**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero (a) en Contabilidad y Auditoría CPA**.

### **TUTOR (A)**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Grace Alexandra, Mogollón Claudett, Mgs.**

### **REVISOR (ES)**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Simón Bolívar, Triviño Yulan, Msc.**

\_\_\_\_\_  
**Lcda. Victoria Guadalupe, Cruz Baratau, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Arturo Absalón, Ávila Toledo, Msc.**

**Guayaquil, a los veinticinco días del mes de Abril del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Karen Vanessa, Escandón Gómez**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación “**Análisis del proceso de certificación de la Norma ISO 9001 en las MIPYMES de Guayaquil: Experiencias de éxito en diferentes sectores**” previo a la obtención del Título **de Ingeniero (a) en Contabilidad y Auditoría CPA**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los veinticinco días del mes de Abril del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**Karen Vanessa, Escandón Gómez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Karen Vanessa, Escandón Gómez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Análisis del proceso de certificación de la Norma ISO 9001 en las MIPYMES de Guayaquil: Experiencias de éxito en diferentes sectores”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los veinticinco días del mes de Abril del año 2014**

**LA AUTORA:**

---

**Karen Vanessa, Escandón Gómez**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser el pilar fundamental de mi vida.

A mis padres por el apoyo y la confianza que me han brindado constantemente a lo largo de mi vida, sin ellos hubiera sido imposible la culminación de esta etapa profesional.

A las dos mujeres extraordinarias que están detrás del presente trabajo de titulación, gracias a las Magister Grace Mogollón y Yuly Mendoza por poner su conocimiento al servicio de los estudiantes.

A las empresas que me abrieron las puertas para ser incluidas dentro de la investigación: Grupo Torres & Torres, Centro Educativo Naciones Unidas, ACEVIG – Liderman, ADILISA, Plastiempaques.

Karen Vanessa Escandón Gómez

## **DEDICATORIA**

Este trabajo ha sido desarrollado con la permanente motivación que me generan las personas que más amo en mi vida, mis hijos Sebastián y Daniel, y mi sobrina Ana Paula.

Karen Vanessa Escandón Gómez

# **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Lcda. Grace Alexandra, Mogollón Claudett, Mgs.**  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

PROFESORES DELEGADOS

---

**Ing. Simón Bolívar, Triviño Yulan, Msc.**  
LECTOR 1

---

**Lcda. Victoria Guadalupe, Cruz Baratau, Mgs.**  
LECTOR 2



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE: CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

## **CALIFICACIÓN**

---

**Lcda. Grace Alexandra, Mogollón Claudett, Mgs.  
PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
1. Antecedentes.....	1
2. Planteamiento del problema.....	2
2.1. Formulación del Problema.....	3
3. Justificación del proyecto.....	3
4. Objetivos de la investigación.....	5
5. Variables.....	6
CAPÍTULO I.....	7
1. Marco Teórico.....	7
1.1. Historia de la Calidad.....	7
1.1.1. Época de la fabricación artesanal.....	8
1.1.2. Época de la Revolución Industrial.....	9
1.1.3. Tiempo de entreguerras.....	10
1.1.4. Aportaciones desde principios del siglo XX.....	11
1.1.5. Definición de Calidad.....	14
1.1.6. Antecedentes de la ISO.....	16
1.1.6.1. Recuento histórico de la Norma ISO 9000.....	17
1.1.7. Familia de la norma ISO 9000.....	20
1.1.8. Beneficios de la norma ISO.....	22
1.1.9. Principios básicos de la norma ISO 9001 – gestión de la calidad ..	23
1.1.10. Ciclo PHVA.....	28
1.2. Historia de las MIPYMES.....	29

CAPÍTULO II.....	32
2. MIPYMES e ISO en América Latina .....	32
2.1. Las PYMES en América Latina.....	32
2.2. MIPYMES en Ecuador .....	35
2.2.1. Definición .....	35
2.2.2. Formalización.....	36
2.2.3. Ámbito Jurídico .....	37
2.2.4. Número de MIPYMES .....	38
2.2.5. Ubicación .....	39
2.2.6. Sectores.....	40
2.2.7. Ventas, Ingresos y Rentabilidad.....	42
2.2.8. Fuentes de financiamiento .....	45
2.2.9. Gasto en ID – Capacitación y Formación.....	46
2.2.10. Tecnologías de producción, información y comunicación.....	48
2.2.11. Innovación .....	48
2.2.12. Mercados: Local, nacional e internacional .....	49
2.2.13. Debilidades .....	50
2.2.14. Ámbito Jurídico .....	51
2.2.14.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones...52	
2.2.14.2. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario .....	55
2.2.14.3. Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado.57	
2.2.15. Programas de apoyo a MIPYMES .....	58
2.3. ISO 9001 en América .....	60
2.4. ISO 9001 en Ecuador .....	61
2.4.1. Número de Empresas certificadas .....	62

2.4.2. Ámbito Jurídico .....	64
2.4.2.1. Reglamento General a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad 65	
2.4.2.2. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad .....	67
2.5. ISO 9001 y las MIPYMES.....	69
2.5.1. Obstáculos .....	69
2.5.2. ¿Cómo implementar un SGC ISO 9001?.....	70
2.5.2.1. Antes de Iniciar el Proyecto .....	70
2.5.2.2. Luego de la Aprobación de la Propuesta .....	73
2.5.3. SGC y su influencia en la competitividad y permanencia de las MIPYMES .....	75
2.5.4. Clave del éxito.....	76
2.5.5. Beneficios del Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa	77
2.5.6. Costos de la No Gestión .....	80
CAPÍTULO III .....	86
3. Metodología de la Investigación .....	86
3.1. Naturaleza de la investigación .....	86
3.2. Estudio descriptivo.....	87
3.3. Investigación no experimental .....	87
3.3.1. Diseños transeccionales .....	88
3.4. Población y Muestra .....	90
3.4.1. Población .....	90
3.5. Muestra.....	91
3.6. Estrategias de recogida información.....	94
3.6.1. Entrevista .....	94
3.6.1.1. Entrevista para Investigación .....	97

3.6.1.2.	Apertura de la Entrevista .....	99
3.6.1.3.	Desarrollo y Cierre de la Entrevista .....	100
3.6.1.4.	Confiabilidad .....	102
3.6.1.5.	Planificación de la entrevista: tipos de preguntas a emplearse	102
3.6.1.6.	Organización y elaboración del instrumento de recogida de información .....	106
3.6.1.7.	Primera fase de la investigación de mercado: ejecución de la entrevista	109
3.6.2.	Encuesta .....	118
3.6.2.1.	Determinación del objetivo.....	119
3.6.2.2.	Entrevista previa .....	120
3.6.2.3.	Presentación.....	121
3.6.2.4.	Planificación del cuestionario: tipos de pregunta a emplearse .	122
3.6.2.5.	Organización y elaboración del instrumento de recolección de información .....	123
3.6.2.6.	Segunda fase de la investigación de mercado .....	125
CAPÍTULO IV .....		156
4.	Presentación de Resultados.....	156
4.1.	Resultados de la primera fase de investigación .....	156
4.2.	Resultados de la segunda fase de investigación .....	161
CONCLUSIONES .....		185
RECOMENDACIONES.....		188
BIBLIOGRAFÍA.....		190
GLOSARIO .....		195
ANEXOS.....		197

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Recuento histórico de aportes a la calidad.....	11
Tabla 2: Recuento histórico de la Norma ISO 9000.....	17
Tabla 3: entre componentes del paquete ISO 9000:1994.....	18
Tabla 4: Participación de las PYMES de América Latina en el total de la economía formal.....	33
Tabla 5: Clasificación de las empresas.....	36
Tabla 6: Formalización a nivel nacional.....	36
Tabla 7: MIPYMES a nivel nacional.....	38
Tabla 8: Número de MIPYMES en Guayaquil.....	39
Tabla 9: Sectores productivos por provincia.....	41
Tabla 10: Ingresos anuales por ventas MIPYMES.....	42
Tabla 11: Fuentes de financiamiento MIPYMES.....	45
Tabla 12: Gastos incurridos por las MIPYMES.....	46
Tabla 13: Debilidades de las MIPYMES.....	50
Tabla 14: ISO 9001 cifras centro/sur América.....	60
Tabla 15: Empresas Certificadas Reportadas Ecuador – OAE.....	64
Tabla 16: Beneficios externos del SGC para las MIPYMES.....	77
Tabla 17: Beneficios internos del SGC para las MIPYMES.....	78
Tabla 18: Fallas internas: consecuencias y costos asociados.....	80
Tabla 19: Fallas externas: consecuencias y costos asociados.....	83
Tabla 20: Organismos de certificación acreditados.....	110
Tabla 21: Tabulación entrevista OEC1.....	111
Tabla 22: Empresas encuestadas.....	125
Tabla 23: Tabulación del cuestionario a Mipyme1.....	126
Tabla 24: Tabulación del cuestionario a Mipyme2.....	131
Tabla 25: Tabulación del cuestionario a EmpGrande1.....	139
Tabla 26: Tabulación del cuestionario a Mipyme3.....	144
Tabla 27: Tabulación del cuestionario EmpGrande2.....	150

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Inspector de Calidad en Antiguo Egipto.....	8
Gráfico 2: Alcance de la calidad total.....	16
Gráfico 3: Familia de la norma ISO 9001:2008.....	21
Gráfico 4: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos.....	27
Gráfico 5: Ciclo PHVA.....	28
Gráfico 6: Naturaleza Jurídica en la provincia del Guayas.....	37
Gráfico 7: Distribución Geográfica por provincia.....	39
Gráfico 8: Concentración Pymes.....	40
Gráfico 9: Clasificación CIU para PYMES.....	41
Gráfico 10: Composición de ingresos medianas empresas.....	43
Gráfico 11: Composición ingresos pequeñas empresas.....	43
Gráfico 12: Rentabilidad promedio empresas medianas.....	44
Gráfico 13: Mercado de destino de las ventas PYMES.....	49
Gráfico 14: ISO 9001 total centro/sur América.....	60
Gráfico 15: Organizaciones con ISO 9001 en América Latina.....	61
Gráfico 16: ISO 9001 en Ecuador.....	62
Gráfico 17: Sistema Ecuatoriano de la Calidad.....	65
Gráfico 18: Clasificación del diseño transeccional.....	88
Gráfico 19: Comparación de diseños transeccionales descriptivos y correlacionales – causales.....	89
Gráfico 20: Límites de población.....	90
Gráfico 21: Esencia del muestreo cualitativo.....	92
Gráfico 22: Flujo comunicativo en entrevista cualitativa.....	95
Gráfico 23: Cierre de entrevista.....	101
Gráfico 24: Ejemplificación técnica de sondeo.....	106
Gráfico 25: Protocolo de presentación.....	121
Gráfico 26: Ventajas y desventajas de preguntas cerradas.....	122
Gráfico 27: Percepción del SGC por partes interesadas.....	161
Gráfico 28: Optimización de recursos posterior a la implementación del SGC.....	163
Gráfico 29: Mejora asociada a las Auditorías Internas del SGC.....	164
Gráfico 30: Ventaja competitiva asociada al SGC.....	165
Gráfico 31: Impacto sobre la producción posterior a la implementación del SGC.....	167
Gráfico 32: Mejora en controles posterior a la implementación del SGC.....	169
Gráfico 33: Mejora en planificación posterior a la implementación del SGC.....	171
Gráfico 34: Cumplimiento de objetivos posterior a la implementación del SGC.....	172
Gráfico 35: Cumplimiento de objetivos - Resultados por categoría.....	172
Gráfico 36: Beneficios asociados a la capacitación de los trabajadores.....	175
Gráfico 37: Conciencia de calidad a nivel organizacional.....	178
Gráfico 38: Conciencia de calidad – Resultados por categoría.....	178
Gráfico 39: Beneficios asociados al SGC.....	180
Gráfico 40: SGC como factor de éxito.....	182

## **RESUMEN**

Vivimos en un mundo globalizado, que presenta cambios constantes para los mercados a los cuales las Empresas deben responder rápidamente para lograr permanecer. ¿Las MIPYMES teniendo una estructura pequeña, podrán enfrentarse a éstos grandes retos? ¿Qué factores les ayudaría a viabilizar su éxito? El presente trabajo es un análisis sobre el uso de las herramientas que proporciona un SGC ISO 9001 para las MIPYMES de Guayaquil y si existe una mejora real asociada a la certificación, pudiendo considerarlo como un factor de éxito empresarial.

La forma de saberlo es a través de un estudio no experimental, descriptivo y correlacional – causal que involucre el análisis del tema con un experto y las experiencias de cinco empresas casos de estudio (MIPYMES y Grandes) pertenecientes a diversos sectores de la economía. A través de ellos pude cumplir los objetivos y conocer que el SGC es beneficioso e influye en la mejora de la organización si es parte de una decisión estratégica y visionaria de la alta gerencia, resaltando que para su funcionamiento es necesaria la participación de todos por alcanzar la mejora continua y mantener con vida el sistema logrando que no sólo sea una certificación para el “cumpli”- cumplir, sino que incluya el “mimiento”- mantenimiento.

**Palabras Claves: ISO, MIPYME, Calidad, Certificación, Éxito, SGC**

## **ABSTRACT**

We are living in a globalized world, that shows persistent changes to the markets to which the Company must respond expeditiously to stay. MSMEs, which have an small structure, Can they face these great challenges? What factors help them to enable their success?

The present work is an analysis of the use of the tools provided by the ISO 9001 QMS for MSMEs in Guayaquil, and if there is an actual improvement associated with certification, and may consider it as a factor of business success.

The way to know is through a non-experimental, descriptive and correlational study - involving causal analysis of the topic with an expert and the experiences of five case studies enterprises (MSMEs and Large) from various sectors of the economy.

Through them I was able to achieve the objectives and know the QMS is beneficial and influences the improvement of the organization if it is part of a strategic and visionary decision of top management, noting that for its operation involving all is needed to achieve continuous improvement and keeping alive the system, making it not only a certification for the "comply" but includes "maintenance".

**Keywords: ISO, MSME, Quality, Certification, Success, QMS**

## INTRODUCCIÓN

**Tema:** “Análisis del proceso de certificación de la Norma ISO 9001 en las MIPYMES de Guayaquil: Experiencias de éxito en diferentes sectores”

### 1. Antecedentes

A lo largo de la historia, la calidad ha sido un concepto que ha venido evolucionando, pasando de una simple idealización empresarial a un requerimiento indispensable sin el cual una organización se quedaría fuera del mercado. Vivimos en medio de un mundo globalizado altamente competitivo donde las empresas necesitan emplear un sistema que les permita responder a nuevos requerimientos y exigencias.

En la actualidad la información indispensable a considerar ya no proviene únicamente del alto mando, sino de los clientes/usuarios y de los factores externos inherentes a la actividad que desempeña la empresa. Las organizaciones generan políticas y objetivos orientados a obtener productos/servicios que satisfagan a sus clientes y les permita mantenerse a la par en el mercado o mejor aún, crear un liderazgo en el mismo.

Para ingresar en un mercado mundial, las empresas necesitan contar con un alto grado de eficacia, demostrando su capacidad para adaptarse a los cambios con tolerancia cero a pérdida de tiempo, desperdicio de recursos y costos por falla. Para conseguirlo se requiere un diseño de enfoque basado en procesos, dichos procesos deben ser planificados, diseñados, desarrollados, implementados, medidos, analizados y mejorados, logrando garantizar la calidad y creación de valor agregado para la satisfacción del cliente.

Un sistema de gestión de calidad brinda a la empresa todas las herramientas que necesita para lograr cumplir con los requerimientos del cliente, las leyes y reglamentos que se aplican al producto/servicio y los pertenecientes

a la organización. Esta forma de gestión afecta e involucra a todas las personas y procesos integrantes de la misma.

Contar con un sistema de gestión de calidad conforme la norma internacional ISO 9001:2008 es hoy en día un requerimiento para todas las empresas que desean conseguir una participación activa de la administración, beneficios en la productividad y clientes satisfechos, lo que le otorga la competitividad y liderazgo en base a la generación de confianza.

## **2. Planteamiento del problema**

La globalización ha impulsado a las empresas en la búsqueda de estándares mundiales aplicables a su organización que les permita mantener relaciones comerciales tanto dentro como fuera del país y así poder integrarse a los mercados financieros internacionales.

Sin embargo, la cultura en el país se encuentra aún muy distante de la concientización y disciplina orientada a la calidad, esto ha provocado que nuestras empresas se atrasen mucho en su proceso evolutivo y de mejora continua, factores necesarios para poderse enfrentar a organismos de primer nivel.

El presente trabajo de titulación se desarrolla en función de lograr comprender la relación generada en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil respecto a la Norma ISO 9001, si, contar con una certificación de esta categoría les brinda mayores posibilidades dentro del mercado y de manera interna, mejora el funcionamiento de la organización, o si, por el contrario, es sólo un requisito que muestra una apariencia de ser mejores pero en el fondo seguir iguales.

## **2.1. Formulación del Problema**

### **Pregunta principal**

¿Han experimentado mejoras en su desempeño empresarial interno y externo las MIPYMES de Guayaquil que cuentan con certificación ISO 9001:2008?

### **Preguntas secundarias**

1. ¿Cuáles son los factores que mediatizan la decisión de las MIPYMES en optar o no por la certificación ISO 9001?
2. ¿Qué beneficios obtendrían las MIPYMES si deciden certificarse conforme la Norma ISO 9001?
3. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de las MIPYMES posterior a la certificación?
4. ¿La certificación ISO 9001 es un factor de éxito empresarial?

## **3. Justificación del proyecto**

El presente trabajo de investigación surge de la necesidad actual que poseen las empresas para poder mantenerse en el mercado. La calidad de los productos y/o servicios es un requerimiento que proviene tanto de partes internas como externas (accionistas, inversores, clientes, personal, proveedores, sociedad) y la implementación de la norma ISO 9001:2008 le permite estar en la capacidad de cubrir dichos requisitos.

Frente a las exigencias de la globalización y las propias de nuestro país, es indispensable que las MIPYMES en la ciudad de Guayaquil estén en la capacidad de afianzarse en el mercado bajo la insignia de competitividad que le permita ofrecer productos y/o servicios con la calidad requerida.

De forma histórica el Gobierno del Ec. Rafael Correa, está considerando la calidad como una prioridad. En la actualidad se cuenta con una estructura del sistema nacional de la calidad que envía sus requerimientos a la OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriano) y ellos a su vez emiten estas exigencias en forma de requisitos, mismos que deberán cumplir las empresas con alcances diversos conforme al sector que pertenecen. Si una empresa quiere ser proveedor de una transnacional debe estar certificado con la norma ISO 9001, de la misma forma si quiere exportar. Se conoce que próximamente si una organización desea licitar con el estado deberá estar certificado. Es así como poco a poco la calidad pasará de ser un tema opcional a un factor imperativo para poder permanecer en el mercado. Mendoza (comunicación personal, 2013).

El enfoque está orientado en resaltar la importancia de aplicar un sistema de gestión de calidad para las MIPYMES Guayaquileñas. Implementar la norma ISO 9001:2008 le otorga a la organización una serie de beneficios entre los cuales estarían:

Procedimientos bien definidos y documentados mejorando la coherencia de la producción, garantizar que se tomen medidas correctoras cuando los defectos se producen, disminución de las tasas de defectos, procedimientos documentados que son más fáciles para los nuevos empleados, mantener o aumentar la cuota de mercado, aumentar las ventas o ingresos, etc. (Normas9001, s.f)

Mediante el estudio de diversos casos que incluyen MIPYMES y grandes empresas de Guayaquil, se quieren cotejar los datos obtenidos con ambos tipos para determinar si existe un grado de mejora real posterior a la certificación y cuáles son los factores detonantes del éxito de un Sistema de Gestión de la Calidad.

En base a las conclusiones obtenidas, la intención es concientizar al alto mando de las micro, pequeñas y medianas empresas de diversos sectores económicos sobre la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008, así como brindarles los factores que deberán considerar

para que el sistema realmente les brinde los beneficios deseados y les permita obtener una organización sistemática, ventaja competitiva, optimización de recursos, satisfacción de clientes actuales, apertura de nuevos mercados, mejorar continuamente para conseguir productos y/o servicios con valor agregado.

#### **4. Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo General**

Identificar el grado de mejora experimentado por las MIPYMES y grandes empresas de distintos sectores económicos asociados a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, además de identificar los principales factores que mediatizan su éxito.

##### **Objetivos Específicos**

- Analizar la relación generada por las MIPYMES respecto a la norma ISO 9001.
- Identificar las principales influencias y causas que tienen las MIPYMES al momento de optar o no por una certificación.
- Determinar si existe una mejora real posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Identificar factores críticos del éxito de las Empresas (MIPYMES o grandes) y su relación con la certificación.

##### **Objetivo Programático**

Dirigir la investigación hacia el conocimiento de la necesidad que tienen las MIPYMES en Guayaquil de implementar un sistema de gestión de la calidad como medida para garantizar su supervivencia y permanencia en el tiempo.

## **5. Variables**

### **Variable Independiente**

ISO 9001

### **Variable Dependiente**

MIPYMES de Guayaquil

## CAPÍTULO I

### 1. Marco Teórico

Hace muchos años que la calidad ha formado parte de nuestro vocabulario cotidiano, pero en realidad no sabemos, ¿Desde cuándo la calidad se volvió tan indispensable y por qué? ¿Cuáles son sus alcances? ¿Dónde es aplicable?

El mercado financiero mundial está encaminado a buscar el intercambio de bienes/servicios con la tranquilidad de obtener la calidad requerida. La International Standard Organization (ISO) se creó para atender esta necesidad, largo tiempo de investigación y desarrollo dio como resultado un conjunto de normas que dé a las organizaciones clientes satisfechos y mayor productividad en sus operaciones a través de un sistema de mejoramiento continuo que lo mantenga siempre alineado con los nuevos cambios que la globalización genera.

Para tener una idea clara durante en el desarrollo del presente trabajo, este capítulo desarrollará los fundamentos teóricos que dan origen a la necesidad de implementar un sistema de gestión de la calidad.

#### 1.1. Historia de la Calidad

Aunque suele creerse que el concepto aplicado de la calidad es algo proveniente del siglo XX en realidad ha sido un comportamiento implícito en el hombre desde el principio de los tiempos.

“En el antiguo Egipto ya existía la figura de un inspector de calidad destinado a comprobar que los bloques de piedra tuviesen las dimensiones adecuadas para la construcción de grandes obras” (González, Mera, & Lacoba, 2008, p. 2).

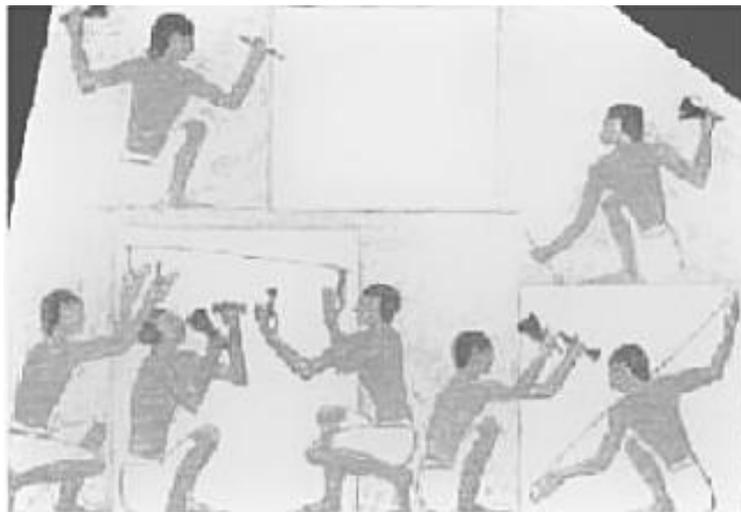


Gráfico 1: Inspector de Calidad en Antiguo Egipto  
Fuente: (González et al., 2008)

### 1.1.1. Época de la fabricación artesanal

En Europa durante la edad media, los trabajadores manuales desempeñaban un rol dual: fabricantes e inspectores. Los fabricantes trabajaban en contacto directo con los clientes, esto les permitía receptar quejas al instante con los detalles que necesitaban para identificar sus fallas, aplicar correctivos y mejorar procesos.

Se inició la creación de gremios con la finalidad de garantizar la capacidad artesanal mediante especificaciones concernientes a: materiales, procesos y finalmente productos elaborados.

A partir de esta época podemos notar que se da el origen de las organizaciones de certificación ya que a pesar de estar en los siglos XVII y XVIII existían procesos de admisión previa a la autorización de ingresar al gremio. Es así que a mediados del siglo XVIII, el armero francés Honoré Le Blanc, da inicio al uso de partes intercambiables en la fabricación de armas. Eli Whitney es quien lo da a conocer a través de su modelo de herramientas mecánicas especializadas

que incluía la capacitación al personal para desarrollar partes que siguieran un diseño pre-establecido. (Evans, 2008, p. 5)

### **1.1.2. Época de la Revolución Industrial**

A finales del siglo XVIII se empezó a introducir las primeras máquinas a los talleres provocando una nueva estructura dentro de las fábricas, pero con el mismo esquema de comunicación directa entre el cliente y el fabricante, de esta forma se aseguraba la calidad al hacer que el responsable de procurarla sea el propio trabajador durante todo el proceso productivo.

Fue entonces que en el año 1900 se introducen grandes empresas con fabricación en serie basados en el trabajo de Federick W. Taylor: *La Organización Científica del Trabajo de Taylor*. Según Evans(2008) “La Filosofía de Taylor era separar la función de planificación de la función de ejecución. A administradores e ingenieros se les dio la tarea de planificar, los supervisores y obreros se encargaron de la ejecución” (p. 5).

Se inicia entonces con esta filosofía la desvinculación de los directivos y trabajadores en el proceso de aseguramiento de la calidad, creándose la figura de inspector de calidad seguido por la formación de departamentos de calidad siendo los responsables directos del producto final. Esta separación de responsabilidades volvió a concentrar las energías de la función administrativa y ejecutiva en generar resultados en cuanto a cantidad y eficiencia de producción, dando como resultado incremento de la productividad pero también disminución de la calidad del producto terminado. “Sin embargo, en esta época, la mala calidad de los productos no era aún un problema, dado que existía un exceso de demanda sobre la oferta, que adquiriría cualquier producto que se ofreciese con independencia de su nivel de calidad” (González et al., 2008).

### 1.1.3. Tiempo de entreguerras

En Estados Unidos por el año 1920 los laboratorios Bell Telephone se dan cuenta de la necesidad de desarrollar nuevos métodos de inspección que les permitan mejorar y mantener la calidad, así surge un grupo denominado Western Electric, “los pioneros del aseguramiento de la calidad, Walter Shewhart, Harold Dodge, George Edward y otros como Joseph Juran y W. Edward Deming eran miembros de este grupo” (Evans, 2008, p. 7).

Este grupo se encarga de introducir el término aseguramiento de la calidad y proponen la implementación de técnicas estadísticas para su control lo que da apertura a la época del control estadístico de la calidad (statistical quality control, SQC) cuya misión es detectar y eliminar las problemas que causan defectos. (González et al., 2008)

Referente a este tema, Evans (2008) sostienen que Walter Sheward quien estaba a cargo de la dirección del SQC desarrolla el método de las gráficas de control, herramienta importante para la detección de los posibles problemas que surgen dentro del proceso de producción relacionados a la calidad y cuya finalidad era asegurar coherencia y armonía dentro del ciclo.

De la mano de la segunda guerra mundial llegaron las imposiciones por parte de las fuerzas armadas estadounidenses, ellos exigían normas de calidad con estándares muy estrictos a sus proveedores que les diera la seguridad de poder contar en corto tiempo con materiales confiables. Dentro de los estándares que se emplearon estaban las tablas de muestreo MIL-STD para las normas militares, método que ha sido usado hasta nuestros tiempos. En esta etapa nace el denominado control estadístico de procesos, mismo que permite mejorar la calidad de un producto desde su etapa inicial, a través de su eficaz método de detección de fallos, haciendo un seguimiento integral del proceso de fabricación en cada una de sus etapas dentro de su desarrollo apartando de esta manera la

necesidad de esperar al final del mismo para poder generar datos estadísticos con el número de fallos totales. (González et al., 2008).

#### 1.1.4. Aportaciones desde principios del siglo XX

Desde principio de los años 1900 se han venido dando contribuciones importantes por parte de diversos autores que nos han permitido ir comprendiendo desde diversos puntos de vista el significado amplio que representa la calidad y como su uso es aplicable a toda dimensión organizacional.

A continuación se citan con brevedad algunos de los aportes más significativos desarrollados a través de los años por aquellos que han sido denominados por muchos “padres de la calidad”.

Tabla 1: Recuento histórico de aportes a la calidad  
Fuente:(Quechol, 2005, pp. 1-3)

AÑO	AUTOR	TEORÍA
<b>Principios de 1900</b>	Federico.W. Taylor	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Principios de la administración científica.</li> <li>* Revolución Mental: modifica la relación entre empleador y empleado y de éstos entre sí.</li> <li>* Revolución Industrial: Otorga estándares de producción a través de la invención de máquinas de vapor.</li> </ul>
<b>1907</b>	Compañía FORD	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fabricación de vehículos en serie. Producción de alta tecnología a bajo costo a través de la</li> </ul>

		fabricación por división de tareas múltiples.
<b>1916</b>	Henry Fayol	* Cinco etapas de la gestión: Previsión, organización, mando, coordinación y control.
<b>1939</b>	Walter A. Shewhart	* Iniciador del control de calidad estadístico de los procesos.
<b>1950</b>	W. E. Deming	* La calidad debe construirse en cada fase del proceso desde la recepción de los insumos refacciones hasta el comportamiento del producto en manos del cliente.  * Ciclo PDCA: Planificar, hacer, comprobar, actuar.  * 14 puntos de Deming: Base de la cultura de gestión de calidad total.
<b>1950</b>	Genichi Taguchi	* Diseño robusto  * Base de seis sigma
<b>1951</b>	Josph M. Juran	* Calidad es la adecuación al uso.  * Responsabilidades no delegables (auto-controlables) para los altos directivos.  * Planificación de la calidad a través de una secuencia global.

<b>1955</b>	Shigeo Shingo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistema de producción Toyota: Sistema justo a tiempo, sistema de cambio rápido de datos en un minuto, cero control de calidad.</li> <li>* Cinco "S": Sen (clasificación), Seiton (organizar), Seiso (limpieza), Seiketsu (estandarizar), Shitsuke (disciplina).</li> </ul>
<b>1962-1963</b>	Kaoru Ishikawa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Diagrama Causa-Efecto (desarrollo el primero en 1943)</li> <li>* Control de calidad se caracteriza por la participación de todos, desde los altos directivos hasta los empleados de más bajo rango.</li> <li>* Círculo de calidad.</li> <li>* Diseño de siete herramientas para los empleados.</li> </ul>
<b>1980</b>	Philip B. Crosby	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Filosofía ZD: Cero defectos. La calidad es gratis, los costos sólo están relacionados a los obstáculos que se les puedan presentar a los operarios y le impiden alcanzarla a la primera vez.</li> </ul>

<b>1983</b>	Armand Feigenbaum	* Control Total de Calidad: Se requiere la participación de todos los departamentos de la empresa en el proceso de calidad.
-------------	-------------------	---

Tomando en consideración el contenido de la tabla 1 se puede comprender la importancia histórica de la calidad, proporcionando información sobre el desarrollo y evolución de diversas teorías, principios, ciclos, diseños y demás modelos que han contribuido como precedente para la concepción actual de la calidad.

### **1.1.5. Definición de Calidad**

Con frecuencia las organizaciones suelen referirse al uso de la palabra “calidad” como un requerimiento que les generará incremento en sus ingresos y por ende mayor influencia en el mercado, mas, si se orientan únicamente a ese sentido, estarán perdiendo la perspectiva en cuanto a su real dirección que es: el cliente.

Es así que considero pertinente recalcar que si la organización pasa por alto que la finalidad más importante de un SGC es que debe estar orientada a satisfacer plenamente al cliente, por mayores que sean los esfuerzos de la misma por alcanzar un modelo aplicable a sus procesos, terminará en fracaso. (Quechol, 2005, p. 20)

La calidad ha pertenecido ligada de manera implícita al desarrollo del ser humano, por lo tanto, como el hombre se encuentran en constante cambio evolutivo el significado de la calidad también, es dinámico, sujeto a diversas interpretaciones y uso según la época y entorno bajo el cual se desenvuelve.

Para iniciar el proceso de implementación de un SGC la empresa debe tener claro:

- Definición de la palabra calidad aplicada a los requerimientos propios del giro de su negocio. Con esta idea clara, poder definir una visión de lo que necesita.
- Entender por qué necesita trabajar bajo un sistema apegado a la calidad. Comprender esto le permitirá a la empresa generar un compromiso integral, que abarque todos los niveles de la organización partiendo del alto mando hasta los niveles más bajos de la misma.
- Reflexionar sobre estrategias que se deberían tomar en cuenta para implementar un SGC eficiente y eficaz.

No existe un concepto de calidad que sea universalmente aceptado, ya que depende de los criterios específicos de cada organización en base a su propia cadena de valor que dé como resultado la producción o servicio deseado. Es por ésta razón que los diversos conceptos de calidad son útiles para tener una perspectiva más amplia, pero finalmente cada organización debe crear el concepto que sea aplicable a su situación específica. A continuación citaré algunos conceptos de calidad que considero valiosos para la presente tesis:

“Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2005, p. 8).

- Satisfacer y superar los requerimientos del cliente
- Personal capacitado
- Capacidad de atender nuevas necesidades
- Flexibilidad al cambio (globalización)
- Optimización de recursos
- Tolerancia cero a errores
- Haces las cosas bien desde la primera vez

- Si existen quejas o devoluciones deben ser atendidas y solucionadas
- Mejora continua



Gráfico 2: Alcance de la calidad total  
Fuente: (Evans, 2008, p. 23)

### 1.1.6. Antecedentes de la ISO

El término ISO se deriva del griego “isos” que significa “igual”. Este nombre encierra a la perfección el concepto que es “estandarizar”, por tal motivo se decidió elegirlo.

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) se fundó el 23 de Febrero de 1947, en Londres, cuando la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización y el Comité Coordinador de las Naciones Unidas junto a veinticinco países representados por sus delegados acordaron la creación de esta organización cuya sede estaría localizada en Ginebra, Suiza y su misión, encaminada a promover el desarrollo de la estandarización y actividades relacionadas donde se incluya la conformidad con los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y/o servicios en todo el mundo y promover la cooperación en el ámbito intelectual, científico, tecnológico y económico. (Ramírez y Sánchez, 2006, p. 1)

ISO ha creado el comité técnico ISO/TC 176, gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, sistemas de la calidad, que tiene como objetivo el velar por el cumplimiento del desarrollo y mantenimiento de familia de las normas

ISO 9000. Está conformado por personal altamente capacitado dividido en grupos de trabajo específicos con los cuales se van preparando las normas internacionales que para ser publicada deberá contar con la aprobación mediante votación de por lo menos el 75% de los organismos miembros con derecho a votar. Dentro del alcance de su normalización está: la gestión de la calidad, sistema de la calidad, aseguramiento de la calidad, tecnologías genéricas de soporte. (ISO 9001, 2008, p. iv)

### 1.1.6.1. Recuento histórico de la Norma ISO 9000

“La serie de Normas ISO 9000 es resultante de: 1) Las acciones de control estadístico ejecutados durante la segunda guerra mundial a los proveedores de equipos bélicos y 2) La normatividad sobre productos y procesos del Reino Unido BS 5750” (Marín, 2007, p. 25).

Tabla 2: Recuento histórico de la Norma ISO 9000  
Fuente: (Quechol, 2005, p. 6). Elaboración propia

En 1906 la Comisión Internacional Electrotécnica da origen a los Sistemas de Aseguramiento de la Calidad, a través de la creación de estándares para asegurar los productos.

En 1926 se funda la ISA: Federación Internacional de los Asociados Nacionales de Estandarización.

En 1947 la ISA desaparece y da paso al surgimiento de la ISO cuya sede estaría localizada en Ginebra, Suiza

Es en Inglaterra por el año 1976 donde se inicia el trabajo para la estandarización del aseguramiento de la calidad.

En 1976 se crea el Comité Técnico ISO T/C 176 para revisión y emisión de normas de la calidad

1979 Se publica la norma BS 5750 (British Standard) destinada al control de resultados en el proceso de fabricación de productos.

1986 se aprueba la norma ISO 8402, misma que contiene el vocabulario base para el uso de la ISO 9000.

1987 Aprobación de las normas ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004 versión 87.

La tabla 2 expone en forma breve los diversos acontecimientos que se suscitaron a lo largo de la historia, dando origen a la Norma ISO 9000. Se puede observar el nombre de los organismos que a través de los años han sido responsables de promover y asegurar la creación y cumplimiento de estándares de calidad.

Tabla 3: Componentes del paquete ISO 9000:1994  
Fuente:(Tuya, Ramos, y Dolado, 2007, p. 32). Elaboración propia

ISO 9000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicaba los criterios generales de aplicación del resto de normas de la familia 9000.</li> </ul>
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cubría las áreas de diseño y desarrollo, producción, instalación y mantenimiento de un producto.</li> </ul>
ISO 9002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cubría sólo las áreas de producción e instalación.</li> </ul>
ISO 9003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cubría únicamente el aseguramiento de la calidad en la inspección final y las pruebas.</li> </ul>
ISO 9004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios especiales para aplicación de las normas en sectores de naturaleza heterogénica. Ej. Servicios.</li> </ul>

Considerando el contenido de la tabla 3, se observa en detalle el desglose que la serie ISO 9000 mantenía en el año 1994, de las cuales se desprendía la ISO 9001, ISO 9002 y la ISO 9003, otorgándole a cada una de ellas un nivel de cobertura específico para cada área y etapa del proceso de certificación.

El compendio de normas aprobadas en el año 2000 tuvieron muchos cambios significativos, tales como la unificación de las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 en una sola norma, el enfoque hacia los procesos, la mejora continua, y la aplicación del ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA); pero lo más importante es el direccionamiento que se da al cliente, para cumplir sus necesidades y expectativas.

Ahora el sistema de calidad se está tornando hacia un sistema de gestión integral el cual podría comprender las normas ISO 9001:2000, la ISO 18000 Seguridad y Salud Ocupacional y la ISO 14001 Gestión Ambiental. (Marín, 2007, p. 26)

Las normas ISO 9000 con el pasar de los años han ido tomando fuerza teniendo en la última década su mayor relevancia a nivel internacional. En la actualidad es implementado por más de un millón de empresas y organizaciones en más de ciento setenta países con la participación de un miembro delegado por cada uno de ellos.

Tuya, Ramos, y Dolado (2007) plantean que “Las Normas de la serie ISO 9000 no normalizan el Sistema de Gestión de la Calidad, ya que éste depende del tipo del sector, tamaño de la empresa, etc., sino que normalizan las verificaciones que deban realizarse sobre el sistema de gestión de la calidad” (p. 31).

Podemos reconocer que la Norma ISO 9000 no proporciona un sistema de uniformidad en cuanto a estructura, contrario a eso otorga guías y directrices generales sobre cómo crear un SGC que sean adaptable a cualquier tipo de organización.

### **1.1.7. Familia de la norma ISO 9000**

El paquete de normas ISO 9000 versión 2008 está claramente dirigida a obtener un SGC con enfoque basado en procesos, a fin de que la organización vincule las diversas actividades entre sí, de tal manera que se genere de forma sistemática el mejoramiento continuo de sus operaciones. En esta última versión se efectuaron correcciones que reducen las ambigüedades que podían producir confusión, a la vez que se enfoca en un sistema de calidad integral generando un mayor grado de compatibilidad con la ISO 14001 Gestión Ambiental (Fontalvo y Vergara, 2010, p. 13).

Bajo esta versión la organización, deberá asegurarse de que cada departamento, cada colaborador comprenda su importancia dentro del sistema y encuentren el enlace que existe entre el trabajo que desempeñan con el de sus demás compañeros para dar paso a un trabajo en equipo que les permita llegar a una sinergia que de mayor valor al proceso global. La norma ISO 9001:2008 no convierte a las empresas en modelos perfectos, es indispensable que se comprenda que gran parte del éxito está en identificarse con una cultura de calidad propia basado en los requisitos del cliente y buscar constantemente la mejora continua, a la vez de estar preparados para los cambios permanente que trae consigo la globalización, haciendo sistemas flexibles que permitan procesos de reingeniería. El SGC puede tener errores pero lo que no es permitido es dejar de atenderlos.

La versión 2008 está compuesta por la ISO 9001 que es la norma certificable. De forma adicional pero ligada a la misma, aparece la ISO 9000 que proporciona el vocabulario necesario para el entendimiento, la ISO 9004 que facilita directrices para alcanzar el éxito sostenido y la ISO 19011 que proporciona herramientas para una auditoría de la calidad exitosa que le ofrezca a las organizaciones confianza sobre su SGC y su capacidad para cumplir con los requisitos tanto internos como externos. De esta manera el paquete nos otorga

un material integral para implementar de modo eficaz y eficiente un SGC.  
(Fontalvo y Vergara, 2010, pp. 13-14)



Gráfico 3: Familia de la norma ISO 9001:2008  
Fuente: (Fontalvo y otros, 2010). Elaboración propia

Todas las normas emitidas por la ISO pasan inicialmente por un estudio minucioso de técnicos especializados y mediante acuerdo y consenso internacional son documentadas y publicadas como estándares

Consenso.- Son tenidos en cuenta los puntos de vista de todos los interesados: fabricantes, vendedores, usuarios, grupos de consumidores, laboratorios de análisis, gobiernos, especialistas y organizaciones de investigación.

Aplicación Industrial Global.- soluciones globales para satisfacer a las industrias y a los clientes mundiales

Voluntario.- la estandarización internacional es conducida por el mercado y por consiguiente basada en el compromiso voluntario de todos los interesados del mercado. (Quechol, 2005, p. 10)

### 1.1.8. Beneficios de la norma ISO

La Organización Internacional para la Estandarización “ISO” tiene publicado en su página web los principales beneficios de sus normas los cuales se detallan a continuación:

- \* Ahorro de costos: Ayudan a optimizar las operaciones y por lo tanto el resultado final
- \* Mejor satisfacción del cliente: Ayudan a mejorar la calidad, aumentar la satisfacción del cliente y las ventas.
- \* Acceso a nuevos mercados: Ayuda a prevenir las barreras comerciales y abrir mercados mundiales
- \* Aumento de participación de mercado: Ayuda a aumentar la productividad y la ventaja competitiva
- \* Beneficios ambientales: Te ayuda a prevenir los impactos negativos sobre el medio ambiente
- \* Beneficio para la sociedad: Al contar con más de 19500 normas que abarcan todos los aspectos de la vida cotidiana, al contar con un producto o servicio que se ajuste a la Norma Internacional, el consumidor podrá tener confianza de que son fiables, seguros y de buena calidad.
- \* Opinión de expertos: Las normas ISO son desarrolladas por expertos. Mediante la integración de una Norma ISO en la regulación nacional, los gobiernos pueden beneficiarse de la opinión de expertos, sin tener que recurrir a sus servicios directamente.
- \* La apertura del comercio mundial: Las Normas ISO son internacionales y adoptadas por muchos gobiernos. Mediante la integración de las normas ISO en la regulación nacional, los gobiernos ayudan a asegurar que los requisitos para la importación y exportación son los mismos en todo el mundo, por lo tanto, facilitar la circulación de bienes, servicios y tecnologías de país a país.(ISO, s. f.)

Un estudio efectuado por la empresa Normas 9000 (s. f.) revela que más de 350.000 compañías en todo el mundo han obtenido la certificación ISO 9001. Existen una serie de beneficios que puede tener una empresa si cumple el proceso de forma consciente y como parte de una visión estratégica, considero que los más relevantes son:

- Cumplimiento de los requerimientos y satisfacción del cliente
- Mejor grado de consistencia del producto o servicio
- Mejora la opinión de las partes interesadas
- Optimización de recursos

- Incremento de la productividad
- Disminución de desperdicios
- Disminución de re – procesos
- Disminución de costos
- Otorga ventaja competitiva
- Mejora la relación con los proveedores
- Aumenta el compromiso de la gerencia
- Aumenta la flexibilidad al cambio
- Mayor nivel de conciencia e identidad organizacional
- Mayor moral y satisfacción del colaborador respecto a su trabajo
- Genera empresas que perduren en el tiempo al eliminar la dependencia

### **1.1.9. Principios básicos de la norma ISO 9001 – gestión de la calidad**

La norma ISO 9000 otorga ocho principios básicos que hacen la función de pilares para que la alta gerencia de una organización los ponga en práctica y a través de ellos, logre alcanzar la sistematización de sus procesos y direccionarse hacia la mejora continua de su desempeño al atender los requerimientos de todas las partes interesadas en su cadena de valor productiva.

a) Enfoque al cliente: “las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían entender sus necesidades presentes y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes” (ISO, 2005, p. vi)

Cuando la organización está pendiente de las necesidades del cliente y hace todos sus esfuerzos por satisfacerlas, dejando un canal de comunicación abierto entre ambos, comienza a existir una percepción de importancia por parte

del cliente respecto a sus requerimientos y esto genera fidelidad por parte del mismo, permitiendo que se repitan las negociaciones en el futuro.

b) Liderazgo: “Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización” (ISO, 2005, p. vi)

Cuando la organización mantiene un buen sistema de liderazgo interno, se eliminan las barreras de comunicación, ayuda a generar fluidez de conocimiento entre todos los que la integran, mantiene al personal involucrado, se crean equipos de trabajo con objetivos claros para lograr cumplir con las metas propuestas.

c) Participación del personal: “El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización” (ISO, 2005, p. vi)

Cuando la organización inicia un proceso de capacitación que busque mantener a su personal informado sobre la política de calidad y los motivos por los cuales debe aplicarla dentro de su ciclo de trabajo, logrará que su personal alcance una conciencia sobre la función que desempeña y la importancia que tiene para la cadena de valor institucional. Al involucrarse más íntimamente con la organización creará una identidad con la misma, aumentará su motivación al tener las bases de conocimiento que le permita emitir iniciativas que busquen la mejora continua e innovación, mayor compromiso, responsabilidad y autocontrol dando la posibilidad de que detecten posibles errores y eviten que lleguen defectos al cliente.

d) Enfoque basado en procesos: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso” (ISO, 2005, p. vi)

Cuando la organización comienza a razonar y documentar las actividades que hace en su día a día desde la función que desempeña cada uno de sus actores, se da inicio a un proceso. Contar con un proceso es de gran valor ya que elimina la dependencia, si existe ausencia del personal ya está la documentación donde indica que se debe hacer, por otro lado también aporta a la optimización de recursos debido a que en caso de existir alguna falencia deberá ser analizada y plantearse soluciones que deberán ser documentadas en el proceso donde se suscitó para evitar su ocurrencia.

e) Enfoque de sistema para la gestión: “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos” (ISO, 2005, p. vi)

Cuando se cuenta con procesos y un personal capacitado, es posible que exista un entendimiento sobre el valor que tiene cada proceso para dar paso a los demás y que están intrínsecamente relacionados para otorgar un resultado final exitoso. El SGC lo que busca es una sinergia entre los equipo de trabajo, para que la suma de todos sea mayor a la de cada grupo de forma independiente. Al integrar y alinear los procesos la organización logrará alcanzar los resultados deseados y brindará confianza a las partes interesadas sobre la solidez de su sistema.

f) Mejora continua: “La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta” (ISO, 2005, p. vii)

Considero que la mejora continua es uno de los pilares del éxito organizacional. Implementar un SGC no es el final de la historia sino más bien el inicio. Te otorga el esquema y lineamientos a seguir pero es indispensable estar atento a los requerimientos del cliente y adelantarse a los acontecimientos que ocurren en torno al giro del negocio tanto externa como internamente (dentro y

fuera del país) para lograr estar a la par de las exigencias que permitan la permanencia en el mercado.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: “Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información” (ISO, 2005, p. vii)

Es indispensable mantener indicadores, ratios, buzón de quejas, entre otras técnicas que permitan a la organización tomar decisión tanto preventiva como correctiva basada en datos reales que suceden dentro de la organización (factores internos) o fuera de la misma (factores externos).

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: “Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor” (ISO, 2005, p. vii)

Cuando la organización cuenta con un buen sistema de evaluación de proveedores inicia su camino hacia la optimización de costos y recursos ya que se asegurará de que sus proveedores cumplan con una serie de requisitos que le otorgue tranquilidad por su grado de responsabilidad, costos razonables y buena calidad de materia prima. Tener una relación de mutuamente beneficiosa le permitirá a la empresa mayor flexibilidad y rapidez para atender los nuevos requerimientos que pueda tener por parte de factores internos como externos (por ejemplo: nuevas exigencias del cliente o cambio de legislaciones vigentes).

La Norma ISO 9001:2008 plantea gráficamente como debería ser el modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

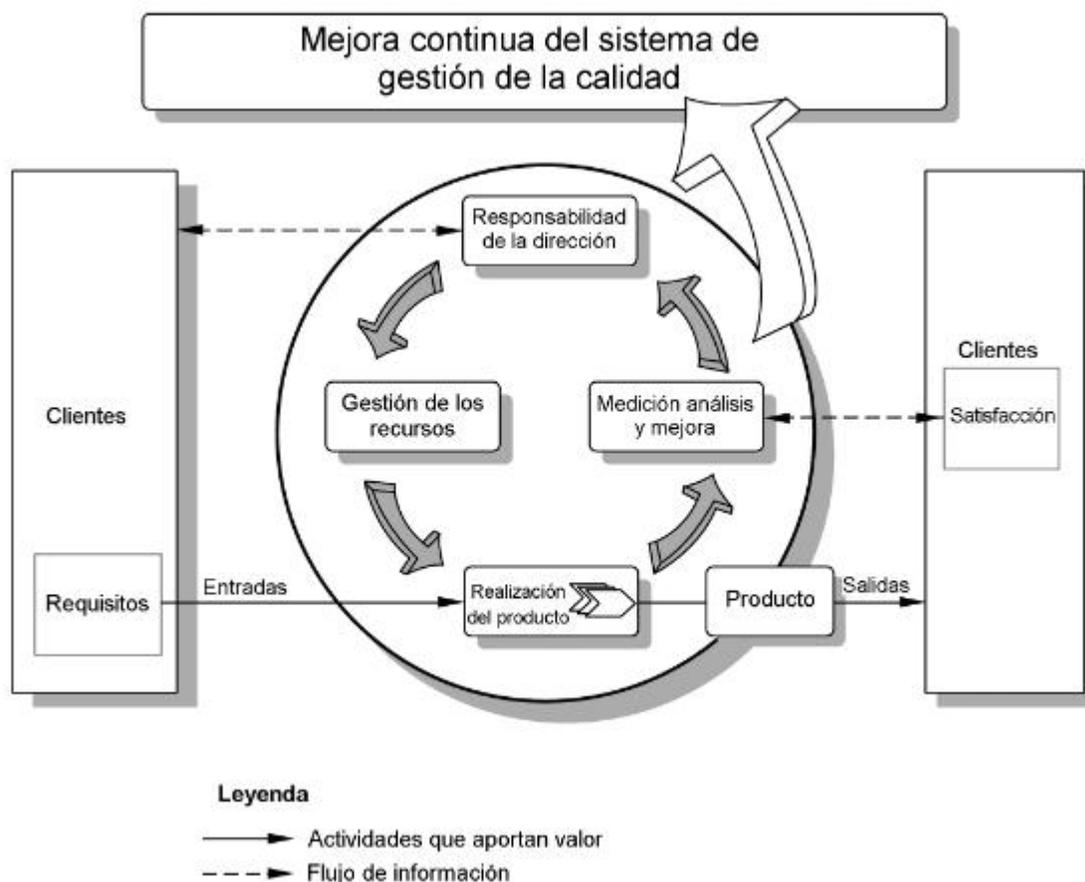


Gráfico 4: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en procesos  
Fuente: (ISO 9001, 2008, p. vii)

Como se puede observar en el gráfico 4 se muestra la interacción que existe entre los procesos y como los requerimientos del cliente (o demás partes interesadas) juegan un papel indispensable para el desarrollo del producto o servicio con la finalidad de lograr cumplir con sus exigencias. Este modelo es de carácter genérico, aplicable a cualquier tipo de organización sin importar su actividad o tamaño y cubre todos los requisitos que incluye la norma más no da detalles de cada proceso debido a que éstos deben implementarse de tal forma que se adapten a la actividad propia de la empresa que lo aplique.

### 1.1.10. Ciclo PHVA

La Norma sugiere de forma adicional que se aplique a cada proceso el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) como un camino para llegar a la mejora continua al tener herramientas que ayuden al control y toma de decisiones.

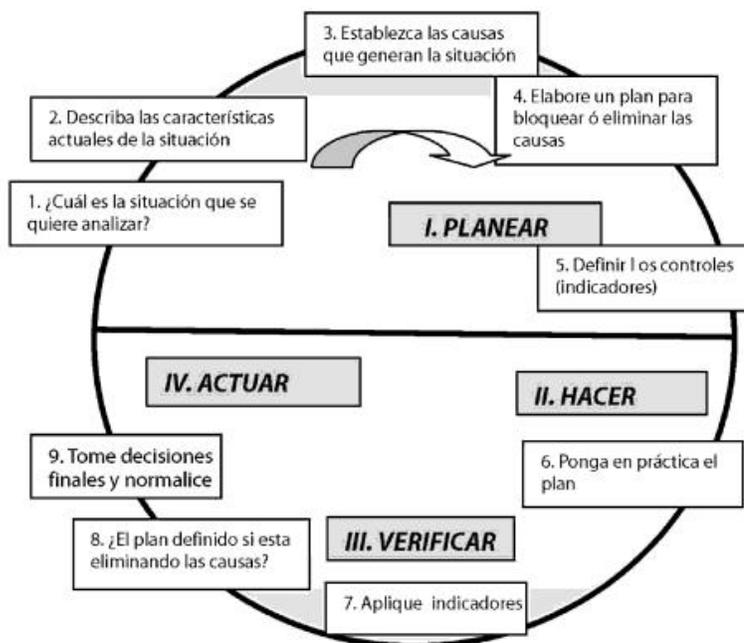


Gráfico 5: Ciclo PHVA  
Fuente: (Marín, 2007, p. 24)

a) Planificar: “Establecer lo objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización” (ISO 9001, 2008, p. vii).

Este punto encierra la gestión de los recursos. Cuando la organización inicia un proceso de planificación de objetivos empieza a escuchar diversos criterios por parte de cada área involucrada respecto a un mismo tema, lo que aporta riqueza de contenido y un mejor alcance. Respecto a situaciones negativas que se pudieren haber presentado, da las pautas para encontrar las

causales y levantar medidas para corregirlas, dentro de las cuales puede estar creación de nuevos indicadores o actualización de los existentes.

b) Hacer: “Implementar los procesos” (ISO 9001, 2008, p. vii).

Una vez concluida la planeación debe iniciar la ejecución. En esta fase es indispensable que el personal cuente con la capacitación adecuada para desempeñar la función que le será asignada.

c) Verificar: “Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados” (ISO 9001, 2008, p. vii).

Consiste en hacer una comparación entre los resultados obtenidos en la etapa de implementación con lo que se planteó inicialmente para determinar si se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos.

d) Actuar: “Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos” (ISO 9001, 2008, p. vii).

Ya con la tabulación de los resultados obtenidos en la etapa de verificación se puede tomar decisiones ya sean de carácter preventivo, correctivo o de mejora para mitigar los aspectos negativos que hayan aparecido o bien irlos perfeccionando.

De ésta manera al hacer un análisis minucioso de cada proceso se logrará mejorarlo continuamente.

## **1.2. Historia de las MIPYMES**

En la actualidad las MIPYMES forman parte importante de la economía de cualquier país, pero ¿Cómo surgieron? ¿Qué factores dieron apertura para que se dé inicio a esta modalidad? Gutiérrez y Morquecho (2010) sostienen que con

el paso de los años se ha conocido que las pequeñas y medianas empresas tienen su origen en dos formas:

- 1) PYMES que se originaron como empresas, estas contaban con una organización, una estructura, y contaban con gestión empresarial; estas se desarrollaron en el sector formal de la economía
- 2) Pymes que tuvieron un origen familiar, estas se preocupan por su supervivencia, y no prestaban interés al crecimiento

La época en la que tuvo mayor importancia en la economía las PYMES fue en la Revolución Industrial entre los años 50 y 60, en los procesos de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos, lo que produjo un mayor auge en la economía de los diferentes países. (Gutiérrez y Morquecho, 2010, p. 13)

De esta forma se logra comprender, que las microempresas surgen en base a la necesidad de la población de estrato social pobre por obtener ingresos que aseguran su subsistencia ya que existía un alto nivel de desempleo y no contaban con las posibilidades económicas de crear un puesto de trabajo que cumpliera con las formalidades exigidas. Es así como aparece el sector informal de la economía. Es con los años cuando se trata de definir este sector y en medio de una serie de discusiones respecto al tema quedó direccionada bajo tres enfoques

- a) Resaltando la informalidad legal en la que operaban, ya que existiría una competencia desleal por parte de las actividades informales, por lo que se planteaba la introducción de reformas en las regulaciones para facilitar la incorporación de dichas actividades a la formalidad. Con ello, se esperaba alcanzar condiciones para promover su desarrollo. Propuestas para orientar a las microempresas a la formalidad fueron los cambios en los mecanismos de inscripción en los registros públicos para posibilitar el acceso al crédito.
- b) Incapacidad estructural del sector formal o moderno de la economía para absorber la mano de obra, así como la necesidad de la población pobre de los sectores urbanos de obtener ingresos que les permitieran vivir, cubriendo ciertas necesidades básicas. Entonces, el sector informal estaba formado por iniciativas económicas cuya característica principal era contar con factores de producción limitados, basados en las habilidades y capacidades del trabajo personal. En este caso, la ilegalidad era sólo una característica secundaria. Medidas para el desarrollo del sector era mejorar el acceso a diversos medios de producción como la tecnología, capacitación, crédito, etc.
- c) Las actividades eran alternativas económicas diferentes (populares) a los modelos económicos desarrollados hasta el momento, donde se enfatizaba la solidaridad, relaciones de compadrazgo o familiares. Esta última versión empezó a usar cada vez menos el término informal, para referirse como economía

solidaria o popular. (Ministerio de trabajo y promoción de empleo, Dirección nacional de promoción del empleo y formación profesional, & Programa de estadísticas y estudios laborales, 2006, p. 16)

Las dos primeras teorías tuvieron mayor difusión y aporte para este sector ya que en la primera se daban pautas para ayudar a su formalización y en la segunda ya se analizaba más a fondo la naturaleza en sí, dando inicio a la concientización de la importancia de éste sector así como las necesidades que tenían, tales como capacitaciones para fortalecer sus conocimientos y estar preparados para nuevos desafíos del mercado, crédito para ampliar su matriz productiva, el uso de la tecnología como apoyo y mediador en la optimización de sus recursos, entre otros.

En el transcurso del tiempo se han venido otorgando diferentes categorías que distingan e identifiquen a este sector basado en diversos criterios como el tamaño de la misma en función al personal ocupado, el monto de ventas, monto de activos y el tipo de actividad desempeñada. Se dio inicio a un enfoque direccionado a entender el origen que daba paso al emprendimiento de las personas bajo el concepto de micro empresas.

La historia nos muestra que las MIPYMES son parte de una estructura de trabajo diferente que ha mostrado salir airoso de situaciones negativas tales como crisis económicas, generando ingresos y otorgando empleos que son de gran contribución para la nación; es por tal que en la actualidad han ido tomando representatividad en todos los países del mundo incluyéndolas dentro de sus políticas.

## CAPÍTULO II

### 2. MIPYMES e ISO en América Latina

#### 2.1. Las PYMES en América Latina

Las pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia dentro de la economía de los países pertenecientes a América Latina debido a su representatividad en cuanto al total de empresas, la generación de plazas laborales y al producto o servicio, aunque este último en un menor porcentaje. (*Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*, 2010)

Resulta difícil identificar la evolución de este sector con el paso del tiempo ya que la información cuantitativa es muy escasa, otro factor que complica su análisis es que no existe un concepto estándar que delimite el alcance de las PYMES, en términos generales existen dos enfoques aceptados en los países de la región: uno las clasifica por el número de personal ocupado por empresa, mientras que la otra es por ventas totales por empresa. (*Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*, 2010)

El primer criterio ignora las características propias de la actividad que desempeñan, por ende, al sector al que pertenecen. Si se toma el número de personal como único factor para categorizar a la empresa como PYMES, se podría estar sobrestimando su participación. El enfoque tomando en consideración las ventas es un indicador más real para definir su tamaño. Hay que resaltar que la mayoría de la información que es proporcionada sobre las PYMES por parte de los institutos nacionales de estadística de los países de la región, hace uso del primer criterio, al contrario de las instituciones encargadas de diseñar e implementar las políticas que hacen uso de la variable ventas. En vista de la escasa información disponible para poder elaborar análisis que aporten al conocimiento y desarrollo de éste sector dentro de la economía, los

países están tomando medidas estrictas direccionadas a mejorar y aumentar datos sobre la participación de las PYMES en su economía. (*Políticas de apoyo a las pymes en América Latina, 2010*)

Tabla 4: Participación de las PYMES de América Latina en el total de la economía formal  
Fuente: (Políticas de apoyo a las pymes en América Latina, 2010)

PARTICIPACIÓN DE LAS PYMES EN EL TOTAL DE LA ECONOMÍA FORMAL  
(En porcentajes)

País	Número de empresas	Empleo	Ventas	Exportaciones
Argentina	26,8	43,6	41,0	8,4
Brasil	15,4	42,6	25,9	12,5
Chile	17,2	21,2	18,3	2,2
Colombia	3,8	32,0	17,1	n.d.
Ecuador	44,3	24,0	15,9	menos de 2
El Salvador	8,2	27,7	34,3	menos de 2
México	4,3	30,8	26,0	menos de 5
Perú	1,9	11,9	27,0	menos de 2
Uruguay	21,2	47,0	n.d.	n.d.

Los valores que muestra la tabla corresponden a datos disponibles para el periodo 2006 – 2007. Como se puede observar existe gran variabilidad en la cantidad de PYMES, esto depende principalmente del nivel de formalización que existe en cada país.

En El Salvador, Colombia, México y Perú los datos oficiales registran una cantidad muy elevada de microempresas formales y esto explica la baja participación de las pymes en el total de las firmas. Por el contrario, en el Ecuador el porcentaje de micro empresas formales registradas es más reducido y, como consecuencia, el peso de las pymes es mayor. (*Políticas de apoyo a las pymes en América Latina, 2010*)

En Ecuador, aún existe un alto nivel de informalidad por parte de este sector, y un ejemplo claro es el denominado “callejón Portete del desarrollo”, a lo largo de esta avenida así como la Quito, calle Rumichaca entre otros se puede ver un gran número de locales principalmente destinados a la comercialización de productos u oferta de servicios que no están registrados como microempresas. Es importante recalcar que en la actualidad el Ministerio de Industrias y Productividad lleva a cabo un programa de categorización de las MIPYMES, donde se convoca a todos los ciudadanos (ya sea a nombre de

persona natural o jurídica) interesados en cumplir los requisitos exigidos por instituciones estatales como el MSP, INCOP, IEPI, a que obtengan la calificación de micro, pequeñas o medianas empresas al culminar un proceso breve de documentación y sin incurrir en ningún costo. El certificado estaría listo entre 3 y 5 días laborables.

Referente al porcentaje del personal ocupado se observa que Perú al ser un país que cuenta con un alto nivel de formalidad en sus microempresas, tiene un menor impacto de ocupación en las pymes siendo del 12%. En cambio el porcentaje que presentan países como: Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Perú, está directamente relacionado con el número de pymes y oscila entre el 20% y 30%, los países más sobresalientes en esta categoría son Argentina, Brasil y Uruguay con el 40%.

Respecto a las ventas los porcentajes son muy variables entre los países, van desde el 41% en Argentina hasta el 15,9 en Ecuador. Uno de los factores detonantes es sin duda el grado de influencia de las grandes empresas en la fabricación de productos y las ventas. Sobre este tema es necesario mencionar que en nuestro país el actual Gobierno ha emitido la Ley Orgánica de Regularización y Control del poder de mercado mismo que:

Protege a los consumidores, a los empresarios, pero sobre todo a los pequeños y medianos productores, de los abusos derivados de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. El Poder de Mercado es la capacidad que tiene un operador económico (empresa, industria, etc.) de incidir en el comportamiento del mercado. La ley garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas tramposas o desleales. (Ecuador. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo)

Con la emisión de esta Ley se disminuirá el abismo que existe entre las ventas de las MIPYMES y las grandes empresas al otorgar lineamientos que mediatizan una competencia justa y leal.

Respecto a la capacidad de exportar se muestra en la gran mayoría una fuerte limitación, esto podría deberse a la orientación y dependencia que tienen los países de la región hacia el mercado interno; otro factor involucrado es la estructura de exportaciones ya que la mayoría son en base a recursos naturales, energía, gas, petróleo, minería, entre otros que proviene de grandes empresas. (*Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*, 2010)

Para concluir este tema considero valioso mencionar el criterio que sostienen Peres y Stumpo (2002, citado en *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina*, 2010, p. 19)

En general, las pymes están presentes en todos los sectores de la actividad económica siendo más fuerte su presencia en el sector comercio.

En el caso de las pymes industriales se ha observado que se concentran, sobre todo, en sectores intensivos en mano de obra, con bajas economías de escala y orientados en general al mercado interno. En la región, es posible identificar tres patrones de especialización según las dimensiones del país: 1) en los países de mayor peso económico –Argentina, Brasil y México–, las pymes industriales presentan un mayor peso relativo en las ramas metalmecánicas y electro electrónicas; 2) en los países de tamaño económico intermedio – Chile, Colombia, Ecuador, Perú y República Bolivariana de Venezuela- se registra una mayor orientación de las pymes hacia sectores de alimentos y productos químicos y plásticos; 3) en los países pequeños –Costa Rica, Nicaragua y Uruguay–, en cambio, se observa una presencia abrumadora de la industria de alimentos en la producción de las pymes.

## **2.2. MIPYMES en Ecuador**

### **2.2.1. Definición**

El código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en su artículo 53 nos brinda una definición de MIPYMES así como los factores que debe cumplir para ser considerada como tal:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa.

Tabla 5: Clasificación de las empresas

Fuente: («Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 | Micro, Pequeña y Mediana Empresa», s. f.)

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número empleados	1-9	Hasta 49	50-199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	100.000	Hasta 1'000.000	1'000.001 a 5'000.000	Mayor a 5'000.000
Valor activos totales	Menor a 100.00	De 100.001 hasta 750.000	750.001 a 4'000.000	Mayor a 4'000.000

## 2.2.2. Formalización

Tabla 6: Formalización a nivel nacional

Fuente: (CENEC, 2010, citado en INEC)

DISPONE EL ESTABLECIMIENTO DE REGISTROS CONTABLES, NACIONAL, 2010		
		Recuento
Registros contables	Sí	62315
	No	437902
	Total	500217

En base a las estadísticas se puede observar que en nuestro país aún existe un elevado número de informalidad en las empresas. “La Superintendencia de Compañías tiene registradas 38,000 compañías, de las cuales el 96% se considera Pymes” («Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 | Micro, Pequeña y Mediana Empresa», s. f.). Se puede asumir entonces que la mayoría de estas empresas no formalizadas corresponden a MIPYMES, que en su gran mayoría suelen ser negocios de estructuras familiares – cerradas.

### 2.2.3. Ámbito Jurídico

Basada en la información proporcionada en el Diagnóstico de las PIMIS-MIC (2002, citado en el Plan Nacional de Desarrollo, 2007) en las provincias de: Azuay, Pichincha, Tungurahua, Manabí y Guayas que es donde se asientan la mayor cantidad de empresas, se identifica que, las de mayor peso son aquellas que operan en calidad de compañía limitada con un porcentaje de 37,30%, seguida de las que operan como personas naturales con un 35,20% y, finalmente las establecidas como sociedad anónima con un 23,8%. Estos valores reafirman la suposición anteriormente formulada, en lo relacionado a la conformación de capital por parte de la pequeña industria, prevalece una estructura de tipo familiar.

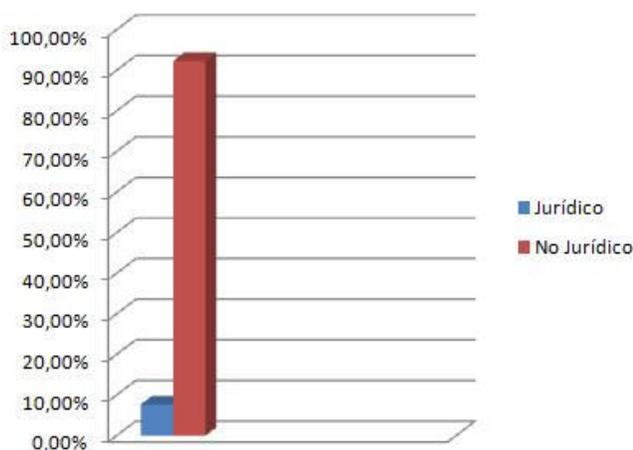


Gráfico 6: Naturaleza Jurídica en la provincia del Guayas  
Fuente: (CENEC, 2010, citado en INEC). Elaboración propia

En la provincia del Guayas existe una tendencia abismal hacia la naturaleza no jurídica con un valor equivalente al 92,3% de los establecimientos, mientras que apenas el 7,7% son de tipo jurídico.

## 2.2.4. Número de MIPYMES

El Censo Nacional Económico realizado en el año 2010 nos da como resultado una cantidad de 496.708 MIPYMES a nivel nacional, de las cuales el 92,9% corresponden a microempresas, 3,7% pequeñas empresas y 0,60 medianas empresas; quedando demostrado que Ecuador es un país de pequeñas empresas. El detalle se lo puede ver a continuación:

Tabla 7: MIPYMES a nivel nacional  
Fuente: (CENEC, 2010, citado en INEC)

CLASIFICACIÓN ESTABLECIMIENTOS, NACIONAL, 2010			
		Recuento	% de columna
MIPYMES	No informa	13515	2.60%
	Micro (Personal Ocupado 1 - 9)	474844	92.90%
	Pequeña (Personal Ocupado 10 - 49)	18684	3.70%
	Mediana (Personal Ocupado 50 - 199)	3180	0.60%
	Grande (Personal Ocupado >= 200)	907	0.20%
	Total	511130	100.00%

En cuanto a la provincia del Guayas según la información proporcionada por el INEC el 92.3% son micro empresas, el 4% pequeñas empresas, el 0.7% medianas empresas y 0.2% grandes empresas. Como el presente trabajo se encuentra enfocado en la ciudad de Guayaquil es pertinente concentrarse en la cantidad que pertenece únicamente a esta ciudad. Las estadísticas muestran que existe un total de 84.966 MIPYMES como se muestra en detalle en la siguiente tabla.



empresas a las cuales las pymes venden sus productos o servicio que en gran parte son especializados.

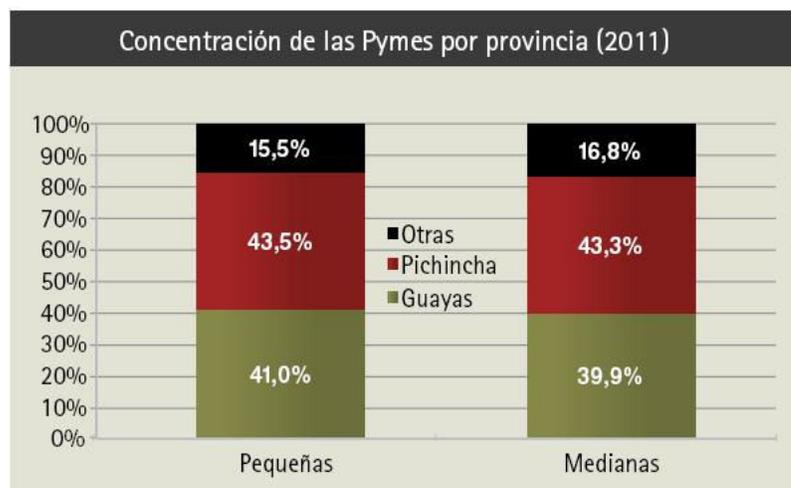


Gráfico 8: Concentración Pymes

Fuente:(SRI, 2011, citado en «Ranking Pymes - Revista EkosNegocios Ecuador - Edición 223», 2012)

### 2.2.6. Sectores

Las tendencias productivas en el Ecuador clasificadas por provincia se muestran en la tabla 9. Como el estudio está enfocado en Guayaquil, es importante resaltar que en lo que respecta a la provincia del Guayas, la tendencia está hacia la agricultura, ganadería, acuicultura, industria, pesca y servicios.

Tabla 9: Sectores productivos por provincia  
Fuente: («Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 | Micro, Pequeña y Mediana Empresa», s. f.)

SECTORES PRODUCTIVOS POR PROVINCIA																							
PROVINCIAS	AGRICOLA	GANADERA	TABACO	CUERO	JOYAS	TEXTIL	CONFECCION	CALZADO	MUEBLES	CERAMICA	ARTESANIA	MINERIA	ALFOMBRAS	PIROTECNIA	ACUACULTURA	INDUSTRIA	CAUCHO	PETROLEO	TURISMO	PESCA	METALMECANICO	SERVICIOS	
AZUAY				X	X	X			X	X	X	X				X	X		X			X	X
BOLIVAR	X	X									X	X				X	X						
CANAR	X															X							
CARCHI	X	X	X													X							
CHIMBORAZO	X	X								X		X	X	X		X							
COTOPAXI	X	X										X				X							
IMBABURA	X			X		X	X		X		X					X			X				
LOJA	X									X		X											
LOS RIOS	X	X														X							
PICHINCHA	X	X				X	X	X	X		X					X			X			X	X
TUNGURAHUA	X			X		X	X	X	X													X	
ESMERALDAS	X																				X		
EL ORO	X														X						X		
GUAYAS	X	X													X	X					X		X
MANABI	X		X								X				X	X					X		
GALAPAGOS																			X	X			
MORONA SANTIAGO	X																						
NAPO											X								X				
ORELLANA																			X				
PASTAZA	X	X									X												
SUCUMBIOS	X																	X	X				
ZAMORA CHINCHIPE	X											X											

Conforme a la clasificación Internacional Industrial Uniforme CIU los sectores manufactureros correspondientes a las PYMES se encuentran principalmente distribuidos como se muestra en el siguiente gráfico

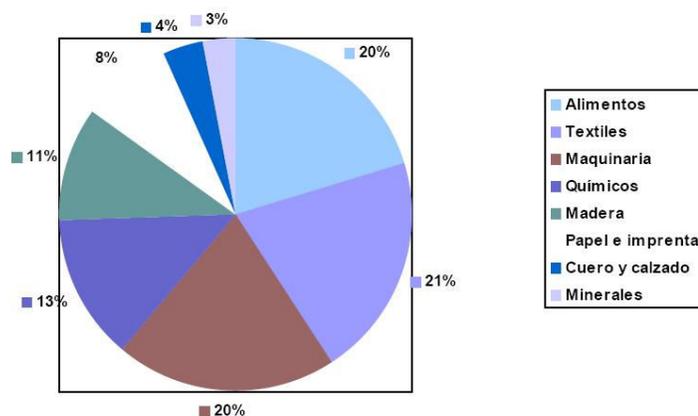


Gráfico 9: Clasificación CIU para PYMES

Fuente: («Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 | Micro, Pequeña y Mediana Empresa», s. f.)

En lo que respecta a manufactura, los sectores de: alimentos, textiles, maquinaria y químicos son los de mayor representatividad con un total de 74%, en tanto los demás un 26%.

### 2.2.7. Ventas, Ingresos y Rentabilidad

Las MIPYMES tienen una fuerte presencia en la economía del país con un valor total de \$ 91'390'775.794 en ventas al año, superando al valor obtenido por las grandes empresas (personal ocupado  $\geq$  a 200) \$ 53'990'925.217. (CENEC, 2010)

Tabla 10: Ingresos anuales por ventas MIPYMES  
Fuente: (CENEC, 2010, citado en INEC) Elaboración propia

<b>Ingresos anuales percibidos por ventas o prestación de servicios según tamaño de la empresa a nivel nacional</b>			
<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Total</b>
\$ 35'378.203.100	\$ 29'993'779.172	\$ 26'018'793.522	\$ 91'390'775.794

Por otra parte, si analizamos la composición de los ingresos generados por las pymes, las estadísticas muestran la importancia del sector comercial al por mayor y menor en el país con un valor de 44.3% en medianas empresas y 32.4% en las pequeñas. Le sigue el sector manufacturero con 12,2% en las medianas y 10.1% en las pequeñas; el tercer sector con mayor importancia es el de la construcción con un valor de 8.1% en las medianas empresas y 16.1 en las pequeñas.

Las medianas empresas en promedio a nivel nacional tienen un ingreso operacional de USD \$2,5 millones de dólares. Los sectores con mayor ingreso fueron la cría de animales, las agrícolas y las de alimentos y bebidas con USD 3 millones, USD 2,96 millones y USD 2,79 millones, respectivamente. («Ranking Pymes - Revista EkosNegocios Ecuador - Edición 223», 2012)

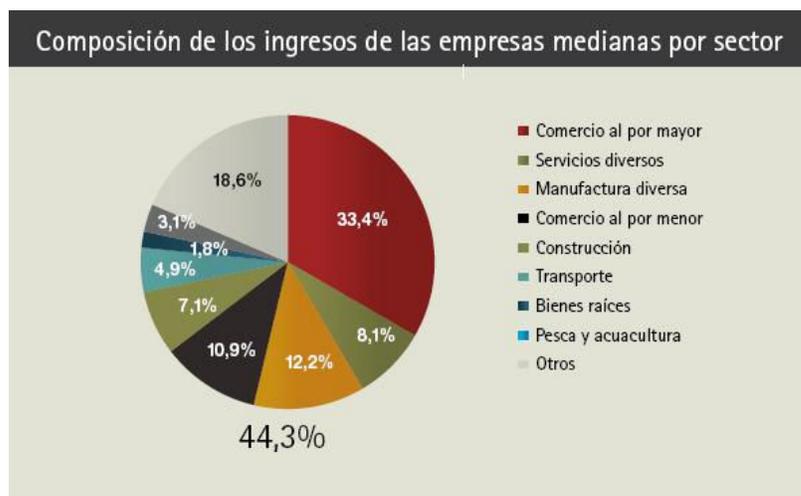


Gráfico 10: Composición de ingresos medianas empresas  
Fuente:(SRI, 2011, citado en «Ranking Pymes - Revista EkosNegocios Ecuador - Edición 223», 2012)

Las empresas pequeñas tienen un ingreso anual promedio de \$451.341USD... los tres sectores con mayores ingresos fueron pesca y agricultura, banano y construcción, cada uno con USD 631.084; USD 578.858 y USD 560.423. Estos resultados evidencian el peso de los sectores primarios dentro de las Pymes y en los ingresos que generan. («Ranking Pymes - Revista EkosNegocios Ecuador - Edición 223», 2012)

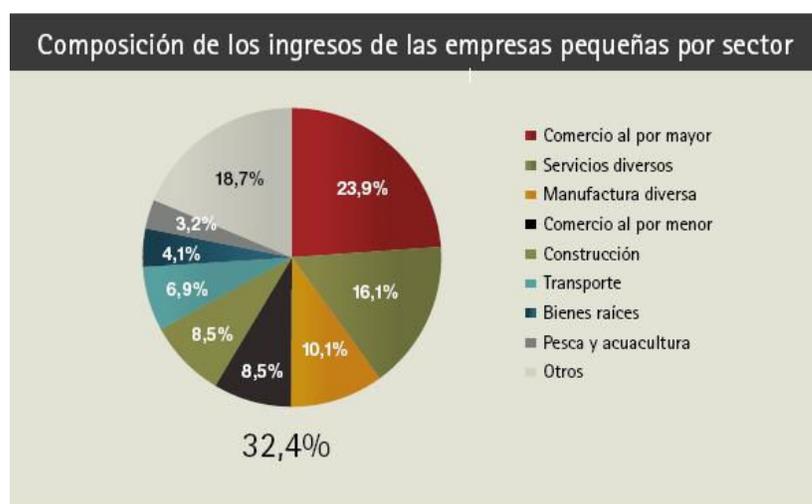


Gráfico 11: Composición ingresos pequeñas empresas  
Fuente:(SRI, 2011, citado en «Ranking Pymes - Revista EkosNegocios Ecuador - Edición 223», 2012)

Una idea leída en el Ranking Pymes (2012) hace referencia a la influencia del acceso a mercados extranjeros para la obtención de tales resultados. Los sectores mayormente demandados en el mercado europeo y estadounidense son pesca y acuicultura, seguida de la producción de banano. Queda resaltada entonces la importancia de que nuestro país cree y fortalezca relaciones con otras naciones.

Para analizar el nivel de rentabilidad hay que considerar que existen ciertos sectores como los anteriormente mencionados, que por su naturaleza tienen precios de venta muy cerca del costo lo que les impide manejar un mayor margen de utilidad, y también influye su bajo nivel de inversión para su implementación; al tener pocas utilidades los valores que deben pagar al fisco también son bajos. En cambio, sectores como los de servicio y bienes raíces tienen costos bajos los que les permite ampliar su margen y, por ende, el pago de impuestos es elevado.



Gráfico 12: Rentabilidad promedio empresas medianas

Fuente:(SRI, 2011, citado en «Ranking Pymes - Revista EkosNegocios Ecuador - Edición 223», 2012)

En el caso de las Pymes, la rentabilidad promedio de 2011 fue del 60%... Los sectores de mayor rentabilidad son aquellas que están en los negocios de bienes raíces 17,2%, pesca y acuicultura 10% y telecomunicaciones 9.4%.

Por su parte, los sectores con menor rentabilidad son la cría de animales, el floricultor y comercio al por menor con indicadores de 1,98%; 2,59% y 3,44%, respectivamente. En el caso de las producciones primarias se destacan los elevados costos que deben cubrir, lo que incide directamente en la rentabilidad de estos emprendimientos. («Ranking Pymes - Revista EkosNegocios Ecuador - Edición 223», 2012)

### 2.2.8. Fuentes de financiamiento

Los datos proporcionados por el CENEC (2010) nos da información sobre los tipos de financiamiento que las MIPYMES utilizan.

Tabla 11: Fuentes de financiamiento MIPYMES  
Fuente: (CENEC, 2010 citado en INEC, s.f.) Elaboración propia

<b>Fuente de Financiamiento MIPYMES a nivel nacional</b>	
<b>Establecimientos con Financiamiento de:</b>	<b>Nro. MIPYMES</b>
Instituciones públicas	9.488
Instituciones privadas	68.320
Gobierno	2.540
Instituciones no regularizadas	3.636
Otras fuentes de financiamiento con garantía	5.118
Otras fuentes de financiamiento sin garantía	8.949

Como se observa en la tabla la mayor cantidad de financiamientos son por parte de Instituciones privadas con 68.320, muy por encima de cualquier otro tipo de financiamiento; seguidas con apenas 9.488 por parte de instituciones del sector público y 8.949 correspondientes a otras fuentes de financiamiento sin garantía. Podemos sostener que hasta el año 2010 se denotaba una gran carencia por parte del gobierno y sus instituciones públicas por brindar apoyo a este sector que, por lo general al poseer una estructura de tipo familiar, pequeña, necesita el acceso a financiamientos que hayan sido diseñadas en base a las características propias del sector (como cuotas bajas, mayor plazo, bajas tasas de interés, sin garantía).

El financiamiento es de vital importancia para que este sector tenga mejores posibilidades de desarrollo y logre destinar montos a aspectos indispensables como son gastos de investigación y desarrollo, capacitación del personal, nuevas tecnologías, innovación, certificaciones, entre otros necesarios para mantenerse y expandirse.

## 2.2.9. Gasto en ID – Capacitación y Formación

Tabla 12: Gastos incurridos por las MIPYMES  
Fuente: (CENEC, 2010, citado en el INEC, s.f.)

GASTO POR CLASIFICACIÓN ESTABLECIMIENTOS, NACIONAL, 2010							
		MIPYMES					Total
		No informa	Micro (Personal Ocupado 1 - 9)	Pequeña (Personal Ocupado 10 - 49)	Mediana (Personal Ocupado 50 - 199)	Grande (Personal Ocupado >= 200)	
		Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	Recuento	
Gasto en manejo de desechos	Sí	2	3432	869	324	170	4797
	No	922	445034	13637	2301	611	462505
	Total	924	448466	14506	2625	781	467302
Gasto en investigación y desarrollo	Sí	1	2057	684	258	124	3124
	No	923	446409	13822	2367	657	464178
	Total	924	448466	14506	2625	781	467302
Gasto en capacitación y formación	Sí	7	13668	3897	1201	441	19214
	No	917	434798	10609	1424	340	448088
	Total	924	448466	14506	2625	781	467302

Los datos sobre los gastos en los que incurren las MIPYMES destinados a investigación y desarrollo, así como capacitación y formación del personal son realmente alarmantes. Resalta el alto grado de descuido o desconocimiento por parte de este sector en éstos factores que son parte del éxito de cualquier empresa. Vivimos en un mercado globalizado, cuyas exigencias cambian constantemente y regresan abarcando mayores requisitos que deben ser cumplidos por las organizaciones si quieres permanecer, por tal razón es de suma importancia que se cuente con personal destinado a visualizar lo que ocurre en el entorno de la actividad económica a la que se dedica la empresa, para lograr adelantarse a los acontecimientos en el mejor de los escenarios, o ponerse a la par de los nuevos requisitos a medida que se van generando. Con cantidades tan bajas como un total de 2.999 MIPYMES que han gastado en investigación y desarrollo vs 462.598 que no lo han hecho, se puede entender porque la gran mayoría se desarrolla localmente y no logra el acceso a otras regiones y países.

Por otro lado, tenemos un valor equivalente a 18.766 MIPYMES que han destinado recursos económicos a la capacitación y formación de su personal, mientras que 446.831 no lo han hecho. La parte humana de una organización es considerada para muchos el factor más importante ya que ellos son la cara de la empresa, son los que conocen del proceso productivo, del servicio que se ofrece. Si no cuentan con capacitaciones constantes (cada año), la información que inicialmente manejaban habrá dejado de servir, no contarán con estímulos al denotar poca importancia por su crecimiento, habrá con seguridad mayor número de errores en la actividad desempeñada, mayor costo de inspección, entre otros factores. Tener al personal capacitado y motivado más que un gasto es una gran inversión porque se entiende que lo aprendido por ellos se va a ver repercutido en la empresa.

### **2.2.10. Tecnologías de producción, información y comunicación**

El Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, nos proporciona datos interesantes referentes al grado de automatización y empleo de internet en las maquinarias utilizadas por la pequeña y mediana industria en el desarrollo de sus actividades

- 29,1% accionamiento manual
- 43,6% semiautomático
- 23,6% automático
- 3,7% computarizado
- 43% uso internet hace 10 años
- 31% entre 10 y 20 años
- 18% entre 20 y 30 años
- 8,4% más de 30 años

Como se muestra, el nivel de modernización y avance tecnológico es muy limitado, sobre todo para los procesos de fabricación donde se necesita la incorporación de maquinarias mínimo de tipo automáticas. El acceso a tecnologías de información y comunicación se mantiene restringido, considerando la velocidad de los cambios tecnológicos se logra entender el atraso del sector al tener internet hace más de 30 años a apenas un 8,4%.

### **2.2.11. Innovación**

En cuanto a la innovación tecnológica los aspectos que mayormente cuidados son:

- 10,2% mejoramiento de producto

- 8,9% mejoramiento de procesos
- 8,3% control de la calidad
- 7,3% desarrollo de nuevos productos

Todos estos factores que son considerados de mayor importancia por parte de las MIPYMES están relacionados a la calidad del producto o servicio ofertado. Estos y otros factores son cubiertos por un sistema de gestión de la calidad como se analizará más adelante en los costos inherentes a la no gestión.

### 2.2.12. Mercados: Local, nacional e internacional

Estadísticas pertenecientes al Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria (2002, leída en el Plan Nacional de Desarrollo, s.f.) nos dan a conocer datos muy importantes en cuanto al mercado en el que se desarrollan.



Gráfico 13: Mercado de destino de las ventas PYMES

Fuente: (Diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria, 2002, leída en el Plan Nacional de Desarrollo, s.f.)

El 44% de las PYMES desarrollan sus actividades localmente, en otras palabras dentro de la misma ciudad donde operan sus actividades; un 26% ya ha

alcanzado ampliar su mercado al llegar a ciudades y provincias distintas a las de su origen; el 8% se ha extendido hacia provincias fronterizas, con la finalidad de crear canales de comercialización hacia los países vecinos; y, finalmente sólo el 6% de ellas mantiene un flujo sostenido de exportaciones.

Estos porcentajes tan bajos de acceso a mercados internacionales son sustentados por las estadísticas analizadas. Al estar las MIPYMES con un atraso tecnológico en sus procesos productivos, en el empleo de internet como medio de información y comunicación, al tener valores bajos en gastos de capacitación al personal, se dificulta mucho poder ingresar a nuevos mercados cuyos niveles de exigencia son muy altos, todos estos factores son una especie de barrera comercial que impide a este sector exportar sus bienes/servicios.

### **2.2.13. Debilidades**

En el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 dentro del diagnóstico de las MIPYMES se incluyen las principales debilidades que presenta éste sector.

Tabla 13: Debilidades de las MIPYMES

Fuente:(«Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 | Micro, Pequeña y Mediana Empresa», s. f.)  
Elaboración propia

#### **Debilidades Generales de las MIPYMES**

- Baja productividad y competitividad
- Falta de definición y continuidad en las políticas de apoyo al sector
- Marco legal desactualizado
- Instituciones públicas y privadas no responden a las necesidades del sector
- Carencia de liderazgo de los sectores involucrados en su desarrollo

- 
- Insuficiente infraestructura para el sector
  - Insuficiente información estadística y técnica sobre el sector

### **Debilidades Internas de las MIPYMES**

- Limitada gestión empresarial
- Control de calidad y seguridad industrial deficiente
- Insuficiente conocimiento del mercado y del mercadeo
- Poca formación integral de recursos humanos
- Falta de liquidez
- Falta de un sentido asociativo
- Desconocimiento de nuevas tecnologías
- Poco manejo de información

---

Basado en todas estas debilidades detectadas en éste sector que es de gran importancia para el desarrollo del país, se expidieron tres leyes encaminadas a potenciar e incentivar su desempeño.

#### **2.2.14.    Ámbito Jurídico**

Dentro del ámbito nacional las MIPYMES tienen tres leyes que son importantes para su funcionamiento, expedidas en el mes de Diciembre del 2010, a continuación se explicará sobre la función de cada una.

### **2.2.14.1. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

El 29 de Diciembre del 2010 fue publicado en el Registro Oficial 351. Su principal objetivo es generar la consolidación de normas que impulsen y potencien la producción con un nivel superior de valor agregado en los mismos, que se definan condiciones para elevar la productividad y promover la transformación de la matriz productiva. La incorporación de incentivos para las MIPYMES son uno de los factores destacados en este código, por lo cual se hablará de cómo los afecta.

#### Registro Único de MIPYMES

El art. 56 hace referencia a la creación de un Registro Único de las MIPYMES (RUM) siendo una base de datos que estará a cargo y bajo la administración del Ministerio que presida el Consejo Sectorial de la Producción. El RUM permitirá la identificación y categorización de las MIPYMES bajo las categorías de: producción de bienes, servicios o manufactura, otorgando una base de datos con información del sector, de las MIPYMES que sean parte de los programas de públicas de promoción y apoyo a su desarrollo, o que sean beneficiarios de cualquiera de los incentivos mencionados en el código. (CProd, 2010)

#### Políticas de fomento, democratización productiva y acceso a factores de producción

El art. 57 contiene la definición de democratización productiva: “mecanismos e instrumentos que generen la desconcentración de factores y recursos productivos, y faciliten el acceso al financiamiento, capital y tecnología para la realización de actividades productivas.” (CProd, 2010)

Dentro de su alcance se encuentra la protección de la agricultura familiar y comunitaria, así como las artesanías, el sector informal y a las MIPYMES

mediante la implementación de políticas destinadas a regularizar el intercambio de bienes y servicios con el sector privado.

Se establece la obligación del Consejo Sectorial de la Producción de coordinar las políticas de fomento y desarrollo de las MIPYMES con los ministerios sectoriales en el ámbito de sus competencias. Entre sus facultades se encuentran las siguientes: crear centros de desarrollo de MIPYMES, centros de investigación y desarrollo tecnológico, incubadoras de empresas, nodos de transferencia o laboratorios, que se requieran para fomentar, facilitar e impulsar el desarrollo productivo de estas empresas; coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, de programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional; propiciar la participación de universidades y centros de enseñanza locales, nacionales e internacionales, en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, entre otras. («Ekos Pymes 2011», 2011)

### Compras Públicas

El art. 55 les ofrece a las MIPYMES mayores y mejores posibilidades de licitar con el Estado al obligar a las instituciones públicas a aplicar el principio de inclusión, el INCOP será el encargado de incentivar y monitorear el cumplimiento de: criterios de inclusión, adecuada y oportuna información sobre los procesos en los que están aptos para participar, simplificación de trámites para proveer al Estado; y, que dentro del plan anual de contratación queden definidos los bienes, servicios y obras que pueden ser suministradas y ejecutadas por MIPYMES. El INCOP deberá mantener sus registros actualizados así como llevar a cabo planes de difusión de estos beneficios a la ciudadanía así como planes futuros a efectuarse. (CProd, 2010)

### Financiamiento

El Art. 62 establece que a través del Consejo Sectorial de la Política Económica se determinará y vigilará el acceso al financiamiento de la banca pública para los diferentes actores productivos, así como se tomarán medidas que incentiven y promuevan el acceso a financiamientos de la banca privada para más MIPYMES procurando la disminución de los costos de intermediación y

diseñando programas especiales para otorgar créditos a éstos sectores con la participación del sistema financiero privado. (CProd, 2010)

El art. 63 hace referencia a que: “Las entidades financieras, públicas y privadas, obligatoriamente, crearán y mantendrán un registro de las operaciones para las empresas calificadas como MIPYMES y reportarán periódicamente al órgano ejecutor de las políticas de MIPYMES” (CProd, 2010, p. 28). Podemos reconocer que esta medida será de gran aporte para contar con información real y oportuna respecto a las MIPYMES ya que hasta ahora los datos sobre este sector son muy escasos. Al contar con un registro sobre sus operaciones, se podrá contar con información completa que de paso al diseño y puesta en acción de medidas que promuevan su desarrollo y mitiguen las barreras que se les presente.

Para facilitar el acceso al financiamiento para las MIPYMES, se crea el Fondo Nacional de Garantías “para efectos financieros, las garantías que respaldan este fondo serán consideradas como garantías auto liquidables y cuya cobertura respecto del crédito garantizado será de uno a uno” (CProd, 2010, p. 28). Con esta medida se promoverá el financiamiento para que las micro, pequeñas y medianas empresas cuenten con créditos bancarios diseñados a la medida de sus necesidades, que les permita desarrollar mejor sus actividades.

Se desarrollará una normativa especial para el financiamiento de las MIPYMES a través del mercado de valores, así como se determinará una normativa especial y facilitadora para que se permita la compra de títulos de valor generados por este sector, este último estará a cargo de los inversionistas institucionales públicos.

El art. 67 de éste código indica que “El gobierno nacional implementará un programa de capital de riesgo que permita el acceso de las MIPYMES a estas modalidades, necesarias para la innovación y transformación productiva, así

como un programa integral de emprendimiento para todo el ciclo de pre-inversión e inversión” (CProd, 2010, p. 28). Para las micro y pequeñas empresas se diseñarán mecanismos para potenciar su financiamiento en todo el país y en forma particular, en las regiones que hasta ahora tiene menor cobertura financiera con el objetivo de mejorar la eficiencia y acceso a tecnologías especializadas.

#### **2.2.14.2. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario**

El 10 de mayo de 2011 fue publicada en el Registro Oficial 444. El art. 1 nos da una definición de economía popular y solidaria:

Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (LEPS, 2011, p. 3).

El Código de la Producción nos da los lineamientos para que una empresa sea considerada MIPYME como ya se señaló con anterioridad, conforme a esto, es posible que una organización que es parte de la Economía Popular y Solidaria también sea considerada MIPYME. Bajo ésta circunstancia, contará con una serie de beneficios adicionales de los cuales se hablará a continuación.

#### **Contratación Pública**

El art. 132 indica que de forma obligatoria se implementarán en los procesos de contratación pública márgenes preferenciales para los actores que interviene en la EPS siguiendo un orden: primero Organizaciones de la Economía Popular y Solidario; y segundo, Unidades Económicas Populares. Para priorizar la adquisición de bienes, obras o servicios normalizados o no normalizados provenientes de las personas y organizaciones que forman parte de la EPS, se

empleará la Feria Inclusiva como estrategia para darles cabida dentro de los procedimientos de contratación. (LEPS, 2011, p. 24)

#### Integración popular, servicios financieros especializados y otros

“Todas las formas de Integración Económica, se beneficiarán de servicios financieros especializados; y, servicios de apoyo en: profesionalización de los asociados, asesoría de procesos económicos y organizativos, acreditaciones y registros, y acceso a medios de producción” (LEPS, 2011, p. 24). Se promoverá el diseño e implementación de financiamiento especializado, diseñados especialmente para este sector, con líneas de crédito a largo plazo, dirigidas a las actividades productivas de los actores que integran la EPS.

#### Educación y Capacitación

En todos los niveles del sistema educativo del país, se establecerán programas de formación, asignaturas, carreras y programas de capacitación en temas relacionados con los objetivos de la presente Ley, particularmente en áreas de la producción y/o comercialización de bienes o servicios. (LEPS, 2011, p. 24)

Como ya se había mencionado con anterioridad, existe una alta carencia de formación y capacitación en el personal que se encuentran involucrado en procesos productivos y de comercialización, por tales razones me parece que es de gran aporte las medidas que toma ésta ley al asegurarse de que se lleven a cabo programas de formación en todos los niveles del sistema educativo.

#### Medios de pago complementarios

“Las organizaciones que conforman la Economía Popular y Solidaria podrán utilizar medios de pago complementarios, sea a través de medios físicos o electrónicos” (LEPS, 2011, p. 24). Esto se hace con la finalidad de generar mayores facilidades para el intercambio y la prestación de bienes/servicios.

### Equidad

Se establecerán las medidas apropiadas para promover la equidad y transparencia en los intercambios comerciales entre el sector de la economía popular y solidaria y los demás sectores, principalmente de los productos vinculados a la seguridad alimentaria, evitando la persistencia de prácticas de abuso del poder económico. (LEPS, 2011, pp. 24-25)

Que los sectores pertenecientes a la EPS cuentan con medidas que aseguran la promoción de la equidad y transparencia en el intercambio comercial era una medida que hacía falta, ya que existe aún mucho monopolio y competencia injusta que evita el desarrollo de los demás actores de la economía.

### Aspectos tributarios

No constituyen hecho generador de tributo todos los actos que miembros de la EPS llevan a cabo con sus miembros, mientras que en el caso de ser efectuados con terceros, estarán sujetos al régimen tributario común. Referente a este último, las utilidades provenientes de dichas operaciones y que no hayan sido reinvertidas en la organización, gravarán Impuesto a la Renta. (LEPS, 2011, p. 26)

### **2.2.14.3. Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado**

El 13 de octubre de 2011 fue publicado en el Suplemento del Registro Oficial 555. El art. 1 nos da a conocer los cuatro objetivos centrales bajo los cuales fue elaborada

- Evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado.
- Prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas.
- Control y regulación de las operaciones de concentración económica.
- Prevención, prohibición y sanción de prácticas desleales. (LCPM, 2011, p. 3)

Se puede observar que esta Ley le otorga a todos los actores que interviene en la economía del país, entre ellos las MIPYMES, una serie de

instrumentos que se encuentran expresamente contemplados y vigentes para defenderse de prácticas comerciales desleales y los abusos que se han venido llevando a cabo durante años por parte de los grandes monopolios que impedían el crecimiento y normal desarrollo de otros sectores, ahora se cuenta con lineamientos claros que otorgan a todos las mismas posibilidades.

El art. 13 hace referencia a la denominada “regla minimis”, donde se expresa que no son relevantes las conductas provenientes de los operadores económicos que realicen acuerdos en pequeña escala (poco relevantes) que no sean capaces de afectar significativamente a la competencia. Como por lo general las operaciones que realizan las MIPYMES corresponden a una pequeña escala, podría ser de particular importancia para las mismas, más esto debe ser debidamente analizado ya que la relevancia no responde únicamente a un factor, por ejemplo ventas, sino también a la importancia de la empresa en determinado segmento o sector del mercado, o su influencia en la toma de decisiones por parte de asociaciones gremiales. (LEPS, 2011, p. 14)

Por lo tanto, es necesario que las Pymes, estén al tanto de que actuaciones que antes no generaban ningún tipo de inconvenientes como la venta de tarjetas de fidelización, hoy pueden ser gravemente sancionadas al amparo de esta ley. Debe guardarse alerta también con relación a actuaciones gremiales. De requerírsele información a una PYME, por parte de la Superintendencia de Control de Poder de Mercado, tal información debe ser proporcionada so pena de incurrir en una falta con severas sanciones. La aceptación social que esta ley llegue a tener dependerá del nivel de independencia política que las autoridades del área demuestren. («Ekos Pymes 2011», 2011, p. 171)

### **2.2.15. Programas de apoyo a MIPYMES**

En la página web de la CAPIG se puede encontrar información sobre los diferentes programas de apoyo que tiene actualmente el Ecuador al servicio de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- a) Fondepyme: “Impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad, busca el fortalecimiento de la productividad y competitividad de las

unidades productivas relacionadas al desarrollo de MIPYMES y Artesanos.” («Fondepyme», s. f.)

- b) Exportapyme: “Impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad, busca el fomento de la oferta exportable y la internacionalización de las micro y pequeñas empresas.” («Fondepyme», s. f.)
- c) CreEcuador: “Impulsado por el Ministerio de Industrias y Productividad, presentar los Sellos Hace Bien y Hace Mejor, como una iniciativa que pretende reconocer a las empresas ecuatorianas comprometidas con el cumplimiento de las 4 Éticas Empresariales: trabajadores, comunidad, estado y medio ambiente, promovidas por el Gobierno Nacional, de una manera integral, generando, además incentivos para las empresas que alcancen los mismos.” («CreEcuador», s. f.)
- d) EmprenEcuador: “Impulsado por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, y se centra en apoyar a ciudadanos apasionados por la creación de negocios con potencial de crecimiento, innovadores o altamente diferenciados y con gran capacidad de incursionar en el ámbito internacional.” («Emprendecuador», s. f.)
- e) InnovaEcuador: “Es un programa del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, que apoya la diversificación de los sectores productivos a través de la innovación empresarial y sectorial, fomentando así un desarrollo equilibrado y armónico en todas las regiones del país” («InnovaEcuador», s. f.)
- f) InvestEcuador: Es un programa impulsado por el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, busca resaltar las bondades que tiene el Ecuador y da los motivos por los cuales invertir en nuestro país calificándolo como el centro de grandes oportunidades para los inversionistas. («InvestEcuador», s. f.)

Se puede concluir que en la actualidad las MIPYMES tiene un alto grado de aporte e impacto no sólo sobre la economía del país sino también en su desarrollo social y cultural. Ha quedado resaltado que el emprendimiento de las actividades primarias tienen un nivel de exigencia muy alta y grandes desafíos por vencer al enfrentar altos costos y bajo precio de venta lo que incide directamente sobre su rentabilidad. Considero indispensable emprender campañas que motiven a incrementar la formalidad de las MIPYMES, así como continuar con proyectos de apoyo que impulsen su desarrollo.

### 2.3. ISO 9001 en América

Información proporcionada por ISO sobre las cifras a nivel mundial que mantienen en su base de datos nos muestra que a partir del año 1993 se empieza a aplicar la ISO 9001 en Centro y Sur América en un total de 7 países: Argentina (9), Brasil (113), Colombia (6), Costa Rica (1), Puerto Rico (2), Venezuela (9).

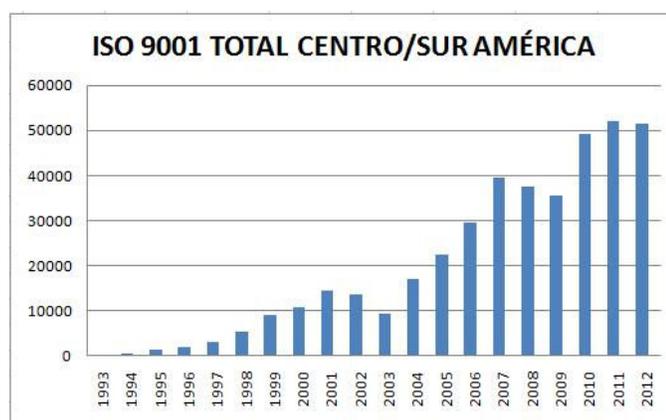


Gráfico 14: ISO 9001 total centro/sur América  
Fuente: (ISO). Elaboración propia

Tabla 14: ISO 9001 cifras centro/sur América  
Fuente: (ISO). Elaboración propia

<b>ISO 9001 - Total Centro / Sur América</b>											
AÑO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>TOTAL</b>	140	475	1.220	1.713	2.989	5.221	8.972	10.805	14.409	13.679	9.303

<b>ISO 9001 - Total Centro / Sur América</b>									
AÑO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>TOTAL</b>	17.016	22.498	29.382	39.354	37.458	35.549	49.260	52.104	51.459

Esta información ha sido elaborada considerando 30 países donde hasta la actualidad es aplicada la Norma ISO 9001. Las cifras que se muestran por cada año representarían el número de organizaciones que implementaron la norma en ese periodo.

Por otro lado, basándonos en datos del año 2012, Ecuador muestra una notoria lejanía en comparación a otros países de América Latina, al tener 943 Organizaciones con ISO 9001, mientras que Chile cuenta con 3.986 y Colombia 9.883, aunque hay que resaltar que Ecuador es, en términos territoriales, más pequeño. Si hacemos una comparación con otras regiones que como Paraguay, Bolivia y Venezuela, nuestro país tiene ventaja, mostrando que le estamos dando importancia a los aspectos relacionados con la calidad.

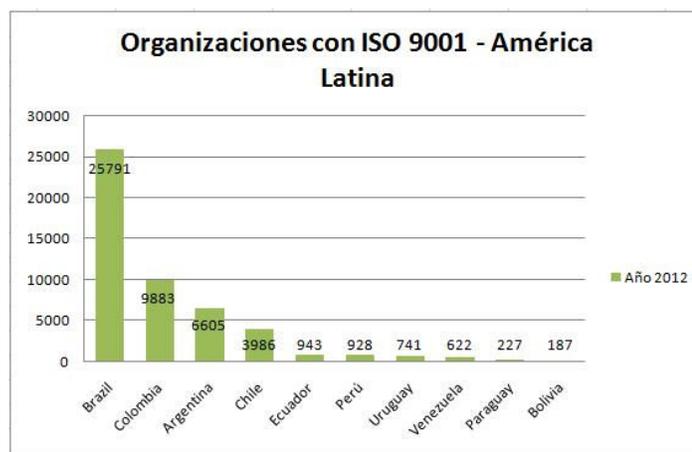


Gráfico 15: Organizaciones con ISO 9001 en América Latina

Fuente: (ISO). Elaboración propia

## 2.4. ISO 9001 en Ecuador

Conforma los datos de la ISO, en Ecuador se empezó a emplear la Norma en el año 1995 en una empresa. Fue incrementando paulatinamente año a año (a excepción de los años 2001, 2003 y 2010 donde presentó bajas). Como

podemos observar en la siguiente gráfica, sus picos los obtuvo los años 2000 (89), 2005 (140) y 2011 (1102).



Gráfico 16: ISO 9001 en Ecuador  
Fuente: (ISO). Elaboración propia

### 2.4.1. Número de Empresas certificadas

En nuestro país, aún no existe información exacta sobre el número de empresas que cuentan con certificación ISO 9001 conforme a la OAE, ni se toma en cuenta una estadística por separado en base a su tipo (micro, pequeñas, medianas y grandes) o ciudad donde operan.

Es así que al encontrarme con esta serie de limitantes, solicité al OAE información pero me supieron indicar que la misma es manejada por cada uno de las cinco empresas acreditadas para emitir certificados conforme a la Norma ISO 9001 y que cada uno de ellos debía proporcionarla; adicional a esto, en la página web de la OAE se encuentra haciendo una actualización de empresas certificadas, datos que deben ser ingresados al sistema por cada empresa acreditada. Pero esta plataforma aún no está terminada y presenta errores, así como datos incompletos.

Los Organismos de Certificación Cotecna y ACG tienen publicada en sus respectiva página web el listado de empresas que han certificado conforme la Norma ISO 9001, los valores son 56 y 54 siguiendo el orden respectivo. Por otro lado la empresa SGS a través de una representante me informó que desde el año 2009 al 2013 han emitido 155 certificaciones ISO 9001 avalado por el OAE.

Los datos que me hacen falta de los dos OECs los tomé de la página web de la OAE ya que los solicité a cada una, pero no me fueron proporcionados. En las listas que presentan están incluidas la certificación OAE (Ecuador), UKAS (Reino Unido), ANAB (Americana), pero en el presente trabajo sólo nos interesan los datos de Ecuador, así que seleccionando sólo las empresas que dentro de la lista contaban con la certificación OAE quedaron 211 empresas por parte de Bereau Veritas Ecuador y 33 Icontec. Nos daría un total de 509 empresas en Ecuador certificadas conforme la norma ISO 9001.

Como se ha expresado ya, esta información puede que no refleje la realidad ya que el sistema aún se está actualizando y para hacer un totalizado contaría con información de diversas fuentes (unas provenientes de los mismos Organismos de Certificación y otros por parte de la OAE).

Por otro lado, en el Diario La Hora con fecha 3 de Septiembre del 2010 se presenta otro escenario. A través de información proporcionada por Silvana Peñaherrera, quien a esa fecha asumía el cargo de Subsecretaria de Industrias y Productividad se da a conocer que a través de un análisis llevado a cabo por el Ministerio de Industrias, se destacó que sólo 859 empresas tenían calificación ISO.

Considero que por todos los motivos antes expuestos, lo más acertado es basarse en los últimos datos que mostró de forma oficial el OAE, así como las estadísticas por parte de la ISO, ambos datos me fueron proporcionados por uno de los OECs.

Tabla 15: Empresas Certificadas Reportadas Ecuador – OAE  
Fuente: (OAE, proporcionado por SGS. Elaboración propia

<b>Empresas Certificadas en el Ecuador – OAE 2011</b>		
<b>Sector</b>	<b>Esquema de certificación</b>	<b>Total</b>
Sistema de Gestión	ISO 9001:2008	580

Como se mostró con anterioridad en el gráfico 16, según la base de datos de ISO, Ecuador al 2012 cuenta con un número de 943 organizaciones que mantienen la norma.

Si nos basamos en la cantidad más elevada de empresas certificadas (conforme a los datos recolectados), es una cantidad muy baja en comparación con el inmenso universo que representan las empresas que conforman la economía del país.

#### **2.4.2. Ámbito Jurídico**

“Estas normas han sido adoptadas por múltiples países a través de sus correspondientes organismos de normalización nacionales, consiguiendo una armonización a escala internacional” (Tuya et al., 2007, p. 31). En nuestro país el Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN es el Organismo Oficial para la normalización, la certificación y la metrología. En la actualidad se cuenta con el Sistema Ecuatoriano de la Calidad, cuya estructura se plasma en el siguiente gráfico:

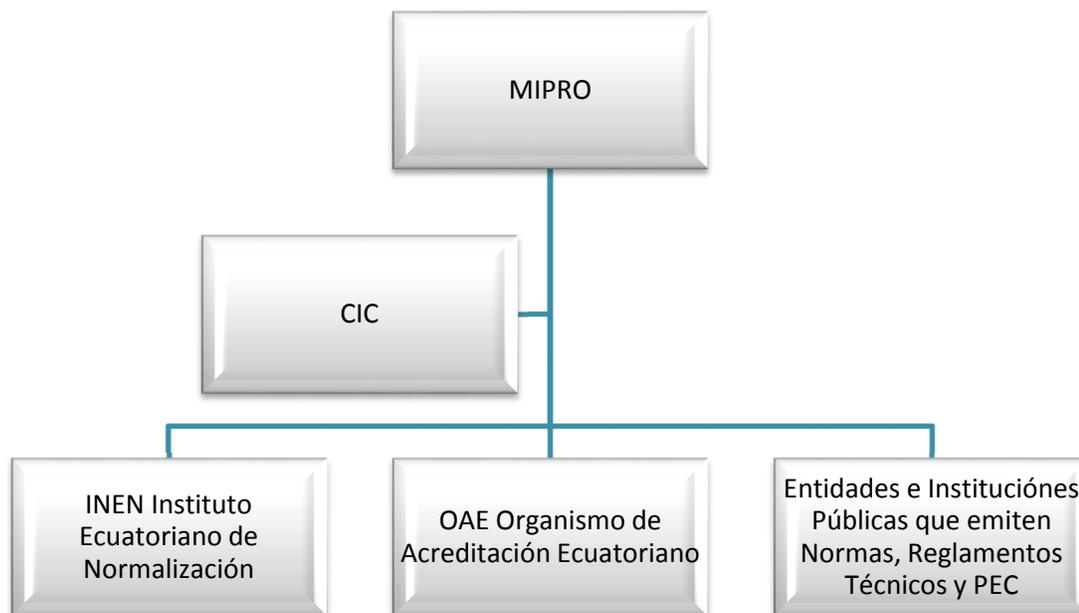


Gráfico 17: Sistema Ecuatoriano de la Calidad  
Fuente: (Ley SEC, 2011, p. 3). Elaboración propia

Para su correcto desempeño se ha creado el reglamento a la ley, así como la ley encargada de regir los aspectos relacionados a la calidad. A continuación se hablará de cada una de ellas.

#### **2.4.2.1. Reglamento General a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad**

El 17 de Mayo del 2011, fue publicado en el Registro Oficial número 450. Ha sido diseñado con el objetivo de regularizar el Sistema Nacional de la Calidad, su objeto está definido en el artículo 1 “promover y proteger la calidad de bienes y servicios, en busca de la eficiencia, el mejoramiento de la competitividad; el incremento de la productividad; y, el bienestar de los consumidores y usuarios” (RGLSEC, 2011, p. 2).

Se crea el Comité Interministerial de la Calidad que es presidido por la/el ministra/o del MIPRO y tendrá como secretario a la/el subsecretaria/o del MIPRO. Los directores del INEN y el OAE forman parte del comité con voz, pero sin voto. (Art. 3)

Dicho comité “publicará y difundirá... el informe anual de gestión del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, con base en el Plan Nacional de Calidad y los informes de gestión del INEN, OAE, Organismo Oficial de Notificación y las Instituciones Públicas que forman parte de este Sistema”. (RGLSEC, 2011, p. 3). Considero éste factor de vital importancia ya que para tomar acciones, primero hay que conocer la situación real que se vive en torno al tema de la calidad, con estadísticas y datos actualizados, información que hasta la actualidad es muy escasa. Entre sus principales atribuciones afines a esta investigación están:

Articular y coordinar las políticas de calidad; monitorear, apoyar y facilitar la gestión de los Ministerios para el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, el plan nacional de calidad y los programas y agendas de gobierno relacionados con la calidad; abrir, dirigir, suspender y cerrar los debates del pleno del Comité Interministerial de la Calidad (RGLSEC, 2011, p. 2).

El CIC contará con un Consejo Consultivo mismo que estará conformado por representantes del sector productivo, la academia y los consumidores

1. Siete (7) representantes permanentes de las Federaciones Nacionales de las Cámaras de: Producción, Industrias, Comercio, Artesanos, Microempresa, Exportadores, Pequeña Industria y Turismo; 2. Siete (7) representantes permanentes de la academia, hasta una universidad por región, que esté acreditada por el Consejo de Evaluación Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior - CEAACES; y, 3. Un (1) representante por parte de las asociaciones de consumidores legalmente constituidas. (RGLSEC, 2011, p. 4).

Considero importante que hayan incluido un consejo consultivo ya que como su mismo nombre lo indica, podrá ser de gran ayuda en momentos de hacer consultas, recibir asesoría, opinión especializada sobre la parte documental, entre otros temas que al ser manejados por expertos de diversas áreas, contribuyen desde su perspectiva a la mejora general del sistema.

### **2.4.2.2. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad**

El 22 de Febrero del 2007 fue publicado en el Registro Oficial número 26, su última modificación fue el 29 de Diciembre del 2010. Su objetivo es hacer de marco jurídico del SEC

I) regular los principios, políticas y entidades relacionados con las actividades vinculadas con la evaluación de la conformidad, que facilite el cumplimiento de los compromisos internacionales en esta materia; II) garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos relacionados con la seguridad, la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente, la protección del consumidor contra prácticas engañosas y la corrección y sanción de estas prácticas; y, III) Promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana. (LSEC, 2010, p. 2)

Los objetivos son muy claros en base a las muy marcadas carencias que lleva teniendo el país en tema referentes a la calidad donde aún prima el mercado de los precios y no el de la calidad del producto o servicio. Se ha visto a lo largo de los años gran cantidad de problemas y afectación de la salud de las personas, animales, vegetación. Hay que resaltar que en los procesos de calidad todos estamos involucrados, ya que no sólo depende de legislar, sino de exigir en el transcurso de toda la cadena productiva o del servicio la calidad, así como desde la parte externa que en este caso sería el consumidor o cliente. El art. 2 nos proporciona los cinco principios del SEC

1. Equidad: Hace referencia al aseguramiento de la igualdad de condiciones para comercializar bienes/servicios
2. Equivalencia: La posibilidad de que reglamentos de otros países sean empleados dentro de la nación de ser encontrada su utilidad y aporte para la misma
3. Participación: Asegurar la participación de todos los sectores que forman parte de la economía del país en el desarrollo y promoción de la calidad. Eliminando de esta manera la exclusión.
4. Excelencia: Este punto hace referencia a que será la responsabilidad de las autoridades gubernamentales propiciar e impulsar la incorporación de estándares de calidad y responsabilidad social. Me parece que éste factor

es de vital importancia ya que el estado como autoridad máxima, puede incurrir en medidas que lleven a los diversos sectores de la economía a emprender prácticas responsables en sus procesos de producción y prestación de servicios, mismos que tendrán un efecto positivo para todos: las empresas, los proveedores, consumidores, la nación.

5. Información: Será responsabilidad de los que conformen el SEC hacer campañas de difusión permanente sobre sus actividades.

La presente ley es de alcance integral, ya que no sólo abarca la producción de bienes o prestación de servicios nacionales, sino también los extranjeros que hayan sido importados. Todos deberán pasar por mecanismos de evaluación de conformidad que aseguren su calidad. (Art. 5)

El art 9. Nos trae a acotación que el CIC estará conformado por un representante de cada uno de los ocho ministerios del Ecuador como una medida para alcanzar la coordinación y articulación de la política de la calidad. Dentro del mismo hay un artículo innumerado donde se detallan sus atribuciones, el mismo está completo en el Anexo 1, al final del presente documento. Los que considero más importantes son el literal 7 que trata sobre facilitar las medidas necesarias para que sean ejecutadas todas las políticas referentes a la calidad; el literal 9 que busca promover la concientización de una cultura de calidad en todos los sectores productivos; y, el numeral 11 que trata de un tema tan elemental para alcanzar la calidad como es impulsar programas de capacitación y formación.

El INEN es el encargado de preparar el Plan Nacional de Normalización con la finalidad de intervenir en la calidad a través de la elaboración de normas técnicas a ser empleadas en los sectores considerados como prioritarios, así como aquellos de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones (Plan Nacional de Normalización, 2013, p. 3).

Los sectores considerados como prioritarios son los que se detallan en el Art. 9.1

a. producción de alimentos frescos, congelados e industrializados; b. cadena forestal, agroforestal, y sus productos elaborados; c. metalmecánica; d. petroquímica; e. farmacéutica; f. turismo; g. energías renovables; h. servicios logísticos de comercio exterior; i. biotecnología y software aplicados; y, los sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones, determinados por el Presidente de la República (CProd, 2010, pp. 78-79).

## **2.5. ISO 9001 y las MIPYMES**

En el marco teórico del presente trabajo se hizo referencia a los beneficios que genera contar con un Sistema de Gestión de la Calidad. Debe resaltarse que el mismo es un medio facilitador para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización, más no es por sí solo un seguro de éxito ni el fin en sí mismo. A continuación se hablará sobre los que pueden ser considerados “obstáculos” para que este sector emprenda el camino.

### **2.5.1. Obstáculos**

Cuando una MIPYME emprende el camino hacia la búsqueda de la implementación de un SGC suele toparse con algunos obstáculos, ISO 9001 para la pequeña empresa (2010) los enlista:

- La escasez de recursos disponibles
- Los costos de establecimiento y mantenimiento de un sistema de gestión de la calidad
- La dificultad para comprender y aplicar la norma, especialmente algunos conceptos como la mejora continua (p. 10)

Tales factores que son inicialmente considerados como “obstáculos” pueden contrarrestarse con una correcta inducción, desde la visita inicial a la empresa solicitante hasta la finalización de la implementación del SGC, considerando en todo momento la pequeña estructura de las MIPYMES.

## **2.5.2. ¿Cómo implementar un SGC ISO 9001?**

Para desarrollar un esquema sencillo y práctico que sea enfocado para las MIPYMES se ha tomado en consideración los criterios estipulados en el Manual ISO 9001 para la pequeña empresa que es una recopilación de recomendaciones emitidas por el Comité Técnico ISO/TC 176(International Organization for Standardization, 2010), así como el esquema de trabajo que presenta la consultora CIRADSA en su página web.

### **2.5.2.1. Antes de Iniciar el Proyecto**

Las personas que forman parte de la organización deben llegar a un entendimiento sobre qué es un Sistema de Gestión de la Calidad y cuáles son los requisitos que deben cumplirse. Para esto es necesario llevar a cabo dos pasos:

1) Visita: El cliente recibe una visita por parte un representante de la consultora que haya escogido, con la finalidad de que exista un diálogo inicial donde el cliente exprese la situación actual de la empresa, las razones por las cuales desean implementar un SGC, el compromiso que tienen, entre otros puntos clave que den a conocer los requerimientos y expectativas, así como hacer consultas que logren disipar pequeñas inquietudes iniciales.

2) Charla: Se lleva a cabo una charla de contenido informativo para explicar en forma general la metodología de trabajo así como las actividades que involucra el proyecto. Esta charla contiene un aporte especial ya que facilita el entendimiento en los colaboradores de que la implementación de un SGC es con fines de mejora, más no una carga laboral adicional.

Inicialmente suelen haber muchos temores producidos por el desconocimiento que en esta charla son eliminados al ser explicados, un ejemplo claro es la resistencia que se genera inicialmente al creer erradamente que el

sistema cambiará toda la metodología de trabajo, o que cada vez que se hable de un proceso que debe ser modificado piensen que su trabajo ha sido desarrollado de mala manera y podrán ser despedidos por eso. En esta fase es importante hacer entender a cada miembro de la organización que se está por iniciar un proceso de mejora que optimizará los recursos y que para ello todos van a contribuir. El sistema no busca sacar a personal, sino más bien todo lo contrario, trata de mantenerlo porque son indispensables para su desarrollo, y para esto utiliza una serie de recursos como los programas de capacitación.

Lo siguiente consiste en un análisis detallado de la situación actual de la organización

3) Diagnóstico Inicial: En esta fase se da a conocer como se encuentra la organización respecto a los requerimientos para poder definir el alcance del proyecto. Aquí se examinan el día a día de las operaciones de la empresa (en su estado natural, sin hacer variaciones), como las llevan a cabo, en otras palabras qué están haciendo, cómo lo hacen y con qué tipo de documentación cuentan para respaldar la misma (en caso de tener).

4) Presentación formal del diagnóstico: En esta fase se incluye el plan de implementación y la oferta económica. En la etapa de diagnóstico habrá quedado claro que requisitos de los exigidos por la norma ya son cumplidos por la organización, cuáles deben pasar por un proceso de modificación y otros que deben ser diseñados e implementados.

El plan de implementación va a depender no sólo del tamaño de la organización, sino, sobre todo del compromiso que tengan para llevarlo a cabo. Los dos factores principales que llevan al fracaso el desarrollo de un SGC son cuando: “la dirección no se involucra por falta de voluntad, de tiempo o de medios; y, los colaboradores no participan activamente a consecuencia de una motivación y comunicación insuficientes” (ISO, 2010, p. 17).

Aquí se estipula un tiempo en el cual la organización espera terminar con el proceso y obtener la certificación pero para esto se necesita un trabajo diario y la cooperación de cada miembro que la integra. No existe un tiempo límite establecido, hay empresas que consiguen la certificación en 6 meses y son medianas, otras que la obtienen en un año y son pequeñas. Todo depende del compromiso. En cuanto a factor económico, según información proporcionada por Yuly Mendoza – Gerente de Certificación de SGS, los costos de certificación para una MIPYME pueden fluctuar entre \$5,200 (\$4,000 USD en implementación y \$1.200 USD una auditoría) y \$8,000 USD aproximadamente, dependiendo del tipo de empresa (micro, pequeña y mediana).

Después de que la organización cuente con el conocimiento previo deberá decidir si seguir adelante con la implementación o descartarla, para esto es necesario que ponga en una balanza los recursos con los que dispone en cuanto a factor de personal, tiempo y dinero.

Considero que en este punto es indispensable la concepción, la visión que tenga la Organización respecto a la norma. El SGC es un bien intangible que empezará a mostrar los beneficios para la empresa en un mediano plazo pero servirán para toda la vida de la misma. Son las bases bajo las cuales crecerá y de ser implementada conforme los requerimientos de la Norma ISO 9001 se asegura que sean las adecuadas. Contará con una plataforma flexible que ayude y promueva el crecimiento ordenado y estructurado de la empresa así como facilitará las modificaciones e inclusiones que se deban llevar a cabo conforme a las nuevas exigencias que se vayan presentando en el ámbito empresarial donde se desarrolla (nuevas leyes, políticas económicas, requisitos de importación/exportación, etc.).

No es recomendable hacer uso de sistemas informáticos o de consultaría que le ofrezca un esquema genérico de trabajo, ya que cada organización tiene su propio sistema de gestión, su forma de trabajar; la norma lo que hace es

acoplarse a esa cultura interna y adaptarla para que cumpla con los requerimientos.

Por ejemplo, cuando se publican ofertas de trabajo solicitando personal, en cierto sentido se está elaborando una descripción del puesto de trabajo. Cuando se hace un pedido a un proveedor, ya se tiene cierta idea de la capacidad de dicho proveedor para servir el pedido. Cuando se redacta una instrucción sobre cómo realizar una acción, se está creando lo que podría ser un documento de control de procesos, un plan de la calidad o una lista de comprobación. (ISO, 2010, p. 17)

### **2.5.2.2. Luego de la Aprobación de la Propuesta**

Durante la ejecución del proyecto, para que se dé la implementación hace falta el trabajo en equipo, es como un triángulo donde está: la gerencia, el liderazgo interno y el seguimiento interno (que podría ser un consultor externo). Entre los tres se trabaja para conseguir un avance diario y lograr el cumplimiento de la fecha inicialmente estipulada.

5) Capacitación: La implementación inicia con un proceso de formación y capacitación del personal ya que son ellos los que están en contacto con el bien (producto/servicio) que es ofertado, representando el factor clave. Es necesario que exista por parte de ellos un conocimiento integral sobre el proceso que están desempeñado en su trabajo para que deje de ser una reacción mecánica y pase más bien a ser una acción de conciencia que involucre a la calidad en la misma. Las capacitaciones son dictadas dentro del lugar de trabajo y en horarios previamente establecidas por la administración, a fin de asegurarse que todos asistan a las mismas y reciban igualdad de conocimiento.

6) Asesoría: Se cuenta durante todo este proceso con la asesoría por parte de los representantes de la empresa consultora, ellos despejarán dudas y encaminarán el proceso para que se desarrolle de forma correcta y evitar caer en burocracias excesivas. Para lograrlo, la administración escogerá a un representante por cada área de trabajo involucrada, formando un grupo de

responsables a quienes se les dará la asesoría. El contenido de las mismas está encaminado a enseñarles a ajustarse tanto a los requisitos de la norma ISO 9001 como a los propios de la organización y darles pautas que consigan la adecuación y/o mejora de los procesos antes de obtener la autorización de los responsables. La finalidad es crear procedimientos que sean precisos de tal manera que no se complica más la empresa, por tales razones el o los asesores deberán facilitar suficiente información y orientación a fin de asegurar que la documentación sea sencilla, comprensible, y que aporte a mejorar la eficacia en las actividades desempeñadas por los diferentes actores de la organización. Un punto importante consiste en “asegurarse de que los requerimientos, una vez redactados, sean factibles y no entren en conflicto con la legislación o las normativas aplicables al sector” (ISO, 2010). En ciertos casos, cuando el cliente lo considera necesario, se puede solicitar la ayuda de un Asesor Junior quien estaría dentro de la jornada laboral en la organización para trabajar con el grupo colaboradores en el proceso de implementación, este asesor estará guiado por los Asesores Senior del proyecto.

Es de vital importancia que el personal forme parte en todo momento del proceso de certificación ya que es la mejor manera de conseguir que ellos alcancen una conciencia de calidad.

Quando su personal se involucre activamente en el desarrollo, documentación e implementación del sistema de gestión de la calidad, lo más probable es que se le despierte un sentido de “propiedad” (es decir, de responsabilidad y compromiso), lo cual puede hacer más fácil que el sistema de gestión de la calidad funcione. (ISO, 2010, p. 19)

7) Auditorías Internas: Dentro de las capacitaciones impartidas también se preparan auditores internos que estarán a cargo del auditor líder. Ellos son los encargados a través del liderazgo que ejercen, de hacer que el proceso esté en constante movimiento para que funcione. Luego de contar con los procesos requeridos por la normativa, se inicia el desarrollo de las auditorías internas. El fin no debe ser con el afán de sancionar, sino de detectar los puntos en los que

se está fallando para trabajar en ellos y mejorar el Sistema de Gestión. De principio a fin será desarrollado por los auditores capacitados para trabajar en el área designada y en la cabeza el auditor líder, los consultores en esta etapa pasan a ser observadores e intervendrán en el caso que así lo consideren necesario para reforzar o impartir alguna enseñanza sobre como auditar pero esta vez ya sobre el trabajo de campo.

8) Auditorías Externas: Posterior a la auditoría interna, la Organización cuenta con un Sistema de Gestión listo para iniciar el proceso de certificación. Certificarse según ISO para la pequeña empresa (2010) no es otra cosa que: “el reconocimiento formal de su sistema de gestión de la calidad por parte de terceros” (p. 19).

Para obtener dicha certificación, la empresa debe contactarse con un Organismo de Certificación que esté acreditado por la OAE para que realice la auditoría externa de su Sistema de Gestión. Aquí la organización deberá despejar dudas como el periodo de tiempo en el que se desarrollará la auditoría y obtendrá la certificación, los costos en los que debe incurrir (con anterioridad se habló de un valor aproximado de \$1200 USD), la frecuencia de revisión del SG, tiempo de vigencia, entre otros.

### **2.5.3. SGC y su influencia en la competitividad y permanencia de las MIPYMES**

¿Cuáles son los factores que intervienen para que ciertas MIPYMES permanezcan, sobrepasando los tiempos adversos y otras con las mismas o mejores posibilidades desaparezcan?

Se puede decir que cuando una empresa controla un segmento de mercado, destina todos sus esfuerzos en maximizar las utilidades, los beneficios ya sea para los dueños (en el caso del autoempleo o micro empresas), o los

socios/accionistas (en caso de pequeñas o medianas empresas). Que una empresa oriente sus estrategias a este único objetivo, limita y condiciona muchas de las decisiones que se deben tomar. A lo largo de la historia se puede observar que los conocimientos que intervienen en una actividad económica del tipo que fuere, son transmitidos en cadena pero de la misma manera son olvidados o caducan, el entorno cambia por lo que lo inicialmente aplicado pierde valor en un mundo globalizado que está en constante evolución, las ventajas de contar con un segmento de mercado son volátiles y más aún si no se hace nada para mantenerlo o ampliarlo, y las características consideradas distintivas pueden ser rápidamente copiadas y mejoradas por la competencia. (Mendoza, 2008, p. 3)

#### **2.5.4. Clave del éxito**

Radica en lograr que las MIPYMES consigan operar bajo cualquier circunstancia (ya sea interna o externa), logrando que sea rentable y se distinga de los demás. El crecimiento debe ser lento y meditado, se comete un error al tratar de abarcar mucho y diversificarse con cada nueva tendencia, con una estructura tan pequeña, se estaría encaminando al declive.

La mayor parte de las empresas, que vemos como un modelo de éxito, por su elevado valor en bolsa pueden reflejar muchas veces la capacidad de generar beneficios supra normales. Con frecuencia, los beneficios constituyen el retorno de grandes inversiones en procesos productivos, de gestión o marketing. Pero muchas veces hay algo más, una ventaja tecnológica, el control en exclusiva de determinadas materias primas, una valiosa red de distribución o una sólida imagen de marca, que permitía a las empresas pioneras defender su posición. (Mendoza, 2008, p. 4)

Una MIPYME no tiene todas las facilidades económicas ni la cantidad de personal que soporte la entrega de beneficios supera normales. Incluso existen una serie de factores internos y externos que pueden cambiar en cualquier momento y afectar positiva o negativamente su permanencia.

¿Cuáles deberían ser entonces las fortalezas de las MIPYME para obtener éxito? Sus colaboradores, un adecuado control sobre sus costos de operación, el enfoque al cliente y estar atento al entorno en el que se desenvuelve. (Mendoza, 2008, p. 4)

### **2.5.5. Beneficios del Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa**

Una idea de Peter Drucker (s.f.) leído en una publicación de Mendoza (2008, p. 4): “Las empresas que logran llevar a la práctica sus ideas en forma simple, rápida y segura son aquellas que sobrevivirán a los cambios continuos y a la inestabilidad de los mercados”.

Considero muy valioso el criterio antes citado ya que resume en pocas palabras y de manera sencilla lo que una empresa debe hacer para mantenerse. Existen una serie de beneficios que están intrínsecamente ligados a una adecuada implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, sin olvidar que el mismo debe mantenerse y mejorarse día a día.

En los siguientes cuadros se resumen los beneficios tanto externos como internos:

Tabla 16: Beneficios externos del SGC para las MIPYMES  
Fuente: (Mendoza, 2008, pp. 4-5). Elaboración propia

#### **Beneficios Externos: Clientes (actuales y potenciales), competidores, proveedores, socios estratégicos**

- Mejoramiento de la imagen de la empresa, proveniente de sumar al prestigio actual de la organización la consideración que proporciona demostrar que la satisfacción del cliente es la principal preocupación de la empresa.

- Refuerzo de la confianza entre los actuales y potenciales clientes, de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para suministrar en forma consistente los productos y/o servicios acordados.
- Apertura de nuevos mercados, en virtud de alcanzar las características requeridas por grandes clientes, que establecen como requisito en muchas ocasiones poseer un SGC según ISO 9001 implantado y certificado.
- Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado.
- Aumento de la fidelidad de clientes, a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa.

Tabla 17: Beneficios internos del SGC para las MIPYMES  
Fuente:(Mendoza, 2008, p. 5). Elaboración propia

### **Beneficios Internos: Propietario, Empleados y Directivos**

- Aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos, que surgen cuando todos los componentes de una empresa no sólo saben lo que tienen que hacer sino que además se encuentran orientados a hacerlo hacia un mayor aprovechamiento económico.
- Mejoramiento de la organización interna, lograda a través de una comunicación más fluida, con responsabilidades y objetivos establecidos.
- Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por reprocesos, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales,

y de minimizar los tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos.

- Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados.
- Mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado.
- Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Mayor habilidad para crear valor, tanto para la empresa como para sus proveedores y socios estratégicos.

Adicional a estos beneficios directos mencionados, es importante recalcar que el SGC también hace el papel de impulso para conseguir mejoras en la gestión de los costos y riesgos del personal inherentes a la actividad que desarrollan. Si una MIPYME implementa un sistema de gestión de la calidad está colocando las bases sólidas para un futuro crecimiento. Es mucho más sencillo y provechoso contar con una cultura de calidad desde su nacimiento y crecer con ella, a la par que se van descubriendo nuevas necesidades y se hacen adecuaciones que deben ser incluidas, y no tener que esperar ser más grandes para iniciar un cambio de mentalidad en todos los niveles organizacionales, ya que todo cambio genera una resistencia, esto implicaría un proceso un poco más largo y trabajoso para alcanzar una real concientización.

## 2.5.6. Costos de la No Gestión

Es necesario hacer referencia a todos los costos que incurría una MIPYME al carecer con un sistema de gestión de la calidad. Hay que analizar las consecuencias que trae la no gestión para analizar cuáles son los recursos que generalmente son mal empleados o desperdiciados. ¿Qué es más caro, invertir en procesos que ayuden a evitarlos o, caso incurrir en costo para corregirlos?

La gestión de una organización requiere de recursos que demandan inversión, estos recursos no siempre son destinados a inversión sino a gastos. Cuando se genera desviación en las actividades planificadas los recursos se destinan a corregir errores en los procesos, accidentes laborales o ambientales, recuperar credibilidad de los clientes y la sociedad, inspeccionar actividades y prevenir la ocurrencia de problemas. (Mendoza, 2008)

¿Las MIPYMES están conscientes de ésta situación? ¿De todo lo que podrían ahorrar al evitar fallas? ¿De los costos asociados con la no calidad? A continuación se presentarán dos tablas que contienen un análisis del tema.

Tabla 18: Fallas internas: consecuencias y costos asociados  
Fuente: (Mendoza, 2008). Elaboración propia

### Fallas internas asociadas a la no-calidad: No percibida por el cliente

Falla	Consecuencia	Costos asociados
<b>Reprocesos, reparaciones y retrabajos</b>	* Desconfianza en los métodos de producción, o en la competencia del personal; necesidad de incurrir en actividades para el diagnóstico de defectos.	* Todos los directos, salvo materia prima
<b>Residuos no reprocesables</b>	* Disminución de la productividad.	* Los relacionados con mano de obra, materiales, y gastos indirectos de los artículos considerados como defectuosos.

		* Deben considerarse también los costos asociados al transporte, almacenamiento y gestión de estos desperdicios
<b>Desperdicio de recursos naturales energéticos</b>	* Incremento de mantenimiento de los equipos / infraestructura	* Los relacionados con mano de obra, materiales, y gastos indirectos de los artículos considerados como defectuosos.
<b>Tiempos de inactividad, paradas de producción</b>	* Interrupción de los programas de producción: retraso en la producción, desabastecimientos.	* Costos de instalaciones y personal inactivo.
<b>Degradación</b>	* Disminución de oferta para el cliente.	* Diferencia entre el precio de venta normal y el reducido por problemas de calidad presentados.  Pérdida de clientes por no contar con productos que cumplan sus expectativas.
<b>Utilización innecesaria de materiales peligrosos o contaminantes</b>	* Impactos dañinos al producto	* Costos relacionados con correcciones a los productos.
<b>Contaminación por falta de mantenimiento</b>	* Mayor consumo de combustible (cuando la potencia aumenta), o disminución de la	* Costos asociados al mantenimiento correctivo, producido como efecto de la falta

	potencia del equipo (cuando no se ve afectado el consumo de combustible).	de mantenimiento preventivo.
<b>Condiciones deficientes de seguridad</b>	* Retraso en la producción	* Costo de paradas de producción mientras los accidentes son atendidos
<b>Falta de planes de respuesta ante emergencias</b>	* Lenta reacción ante emergencias que pudiera producir tiempos improductivos mayores a los requeridos para la atención de la emergencia.  * Pérdidas totales de producción y de infraestructura.	* Costos asociados a los tiempos de paradas de producción.  * Costos por pérdidas totales

Tabla 19: Fallas externas: consecuencias y costos asociados  
 Fuente: (Mendoza, 2008). Elaboración propia

**Fallas externas asociadas a la no-calidad: Percibida por el cliente - bien/servicio entregado**

Falla	Consecuencia	Costo asociado
<p><b>Liberación de productos/ servicios que no cumplen la calidad exigida</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generación de reclamos por parte de los clientes</li> <li>* Ejecución de garantías</li> <li>* Concesiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Pérdida del cliente / disminución de pedidos</li> <li>* Costos asociados a la devolución: costo de retiro del producto, costo del personal que debe atender la queja y dar las justificaciones necesarias</li> <li>* Costo de personal que analiza las causas que produjeron los problemas (honorarios legales, decisiones judiciales, indemnizaciones, compensaciones)</li> <li>* Se puede incluso asumir costos por responsabilidad del producto</li> <li>* Todos los directos e indirectos cuando se efectiviza una garantía</li> <li>* Pérdida de imagen de la organización.</li> <li>* Costos asociados al transporte, almacenamiento y gestión de los productos desechados</li> </ul>

<b>Facturas mal emitidas</b>	* Malestar de los clientes cuando estos valores son requeridos para su costeo de producto.	* Costos administrativos relacionados con la anulación de facturas previas y emisión de nuevas.  * Descuadre en el flujo de caja.
<b>Contaminación por los procesos de producción</b>	* Pérdida de clientes / pérdida de imagen ante los clientes.	* Costos por Indemnizaciones a trabajadores.

Implementar un SGC ayuda a evitar errores en el producto/servicio ya que forma parte de los requisitos de cumplimiento que tanto en el diseño y desarrollo de cada proceso se incluya:

- La planeación de las actividades
- Capacitación al personal
- Análisis y revisión de nuevos procesos
- Toma de acciones preventivas
- Toma de acciones correctivas
- Mejora continua
- Auditorías internas

En función del contenido expuesto a lo largo de este capítulo surgen algunas interrogantes, si contar con un SGC ISO 9001 ofrece tantos beneficios a las MIPYMES, ¿Por qué existe tan poco interés en implementarlo? ¿Por qué la cantidad de empresas certificadas vs la cantidad total de empresas es tan bajo?

En el capítulo 4 “Presentación de resultados” se podrá responder a estas preguntas así como demostrar o desmentir si los beneficios antes mencionados han sido experimentados por las empresas caso de estudio.

## CAPÍTULO III

### 3. Metodología de la Investigación

#### 3.1. Naturaleza de la investigación

El presente trabajo de investigación y desarrollo conforme a su naturaleza es de tipo documental y aplicada.

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

De acuerdo con Casares Hernández, et al. (1995), la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere la naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. (Bernal, 2010, p. 111)

Es documental debido a que se basa en un análisis de la información escrita consultada, la cual provienen de diversos materiales: libros, revistas, investigaciones publicadas, estadísticas, tesis, códigos legales, entre otras con la finalidad de hacer uso de las mismas como fuente de referencia y elaborar un fichero que permita tener una idea clara del tema a investigar.

En cuanto a la investigación aplicada, Rojas la define como:

El proceso de conocimiento en el que el interés primordial radica en buscar información fundamental empírica sobre problemas que surgen en el ámbito institucional a fin de plantear alternativas de solución. Los resultados de la investigación aplicada permiten realizar un diagnóstico de la situación o problema estudiado, y sirven para dirigir el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control). (Rojas, 1989, p. 156)

Este tipo de investigación es indicada para mi trabajo porque se genera en base a un problema real que tiene como propósito fundamental llegar a un diagnóstico de la situación del objeto de estudio y posterior a eso, emitir

conclusiones que puedan servir de guía y referencia para empresas que quieran iniciar el proceso de certificación.

### **3.2. Estudio descriptivo**

El estudio es de tipo descriptivo ya que como lo asegura Bernal:

En tales estudios se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñen productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. (2010, p. 113)

Teniendo en cuenta lo anterior puedo mencionar que el presente trabajo explica las características del objeto de estudio en análisis mediante una reseña del mismo hasta llegar a su estado actual y posterior a eso elaborar una propuesta que mejore las condiciones que se descubran en el proceso de investigación.

Para poder entender de forma integral de lo que sucede en torno a las MIPYMES y el proceso de certificación ISO 9001, considero que se debe conocer y analizar datos cualitativos, mismos que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010). Es necesario conocer la fundamentación teórica, legal y referencial del fenómeno para iniciar una serie de planteamientos, interrogantes, hipótesis que nos deriven a buscar respuestas que pueden provenir del apoyo del análisis de casos de estudio.

### **3.3. Investigación no experimental**

“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al., 2010, p. 149). La investigación que realizaré es de tipo no experimental ya que se observan los fenómenos al momento de estudio

en su ambiente natural para luego hacer un análisis de éstos sin pretender generar cambios en los mismos.

### 3.3.1. Diseños transeccionales

El diseño más apropiado para mi tipo de investigación y bajo el enfoque no experimental es el transeccional debido a que “Recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” (Hernández et al., 2010, p. 151). El estudio de mi investigación es de tipo transeccional debido a que va a evaluar la situación del fenómeno en un punto del tiempo, en un momento dado. El mismo autor indica que este tipo de diseño se divide en tres:



Gráfico 18: Clasificación del diseño transeccional  
Fuente: (Hernández et al., 2010, p. 152)

De éstas tres clasificaciones dos se adaptan a mi tema. Hernández (2010) se refiere al diseño transeccional descriptivo como aquel que “indaga la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población, son estudios puramente descriptivos” (p. 152). En base a esta modalidad se puede describir del número de MIPYMES y grandes empresas en estudio cuántas han implementado la norma ISO 9001, su tipo (micro, pequeñas, medianas o grandes empresas), tiempo que llevan funcionando. Estas variables ayudarían a describir la acreditación, cuál es la tendencia ideológica del sector empresarial en Guayaquil, el foco de atención sería describir en un momento determinado, cuál es la tendencia (si buscan estar acreditados o no les interesa la acreditación).

El “diseño transeccional correlacional – causal describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, ya sea en términos correlacionales, o en función de la relación causa – efecto” (Hernández et al., 2010, p. 155). Teniendo en cuenta lo anterior el objetivo es determinar la relación que existe entre variables como: factores comerciales, intervención gubernamental, competitividad, miedos y paradigmas con la implementación o la no implementación de la Norma ISO 9001 en Guayaquil, así como la relación existente entre variables tales como: productividad, planeación, control, capacitación, auditorías de calidad y su relación con el nivel de éxito empresarial en cinco casos de estudio empresarial posterior a la implementado un Sistema de Gestión de la Calidad. Con la información obtenida se podrá definir que variables son las que mediatizan tal relación (causal).

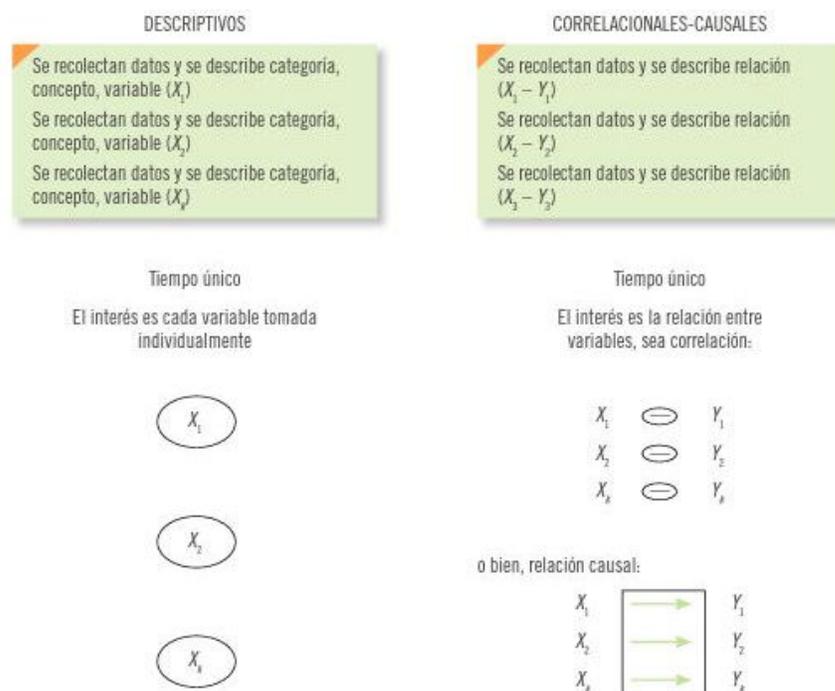


Gráfico 19: Comparación de diseños transeccionales descriptivos y correlacionales – causales  
Fuente: (Hernández et al., 2010, p. 154)

La secuencia para el desarrollo de este trabajo es en una primera etapa indagar en profundidad el ámbito en el que se desarrolla el fenómeno en su

estado natural a través del análisis con un experto, misma que me brindará una base de datos, y luego, en una segunda etapa se recolectan datos de los diferentes casos de estudio para su posterior análisis que otorgará una segunda base de datos. Los hallazgos de ambas etapas serán cotejados para alcanzar una interpretación general y llegar a conclusiones que sean de aporte para el presente estudio.

### 3.4. Población y Muestra

#### 3.4.1. Población

Selltiz et al., (1980 citado en Hernández et al., 2010, p. 174) sostiene que “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Es importante definir con claridad las características de la población sujeto de estudio con la finalidad de conseguir hacer una correcta delimitación de los parámetros que deberá contener la muestra.

Para el presente estudio los límites de la población han quedado como se expresa en el siguiente gráfico:

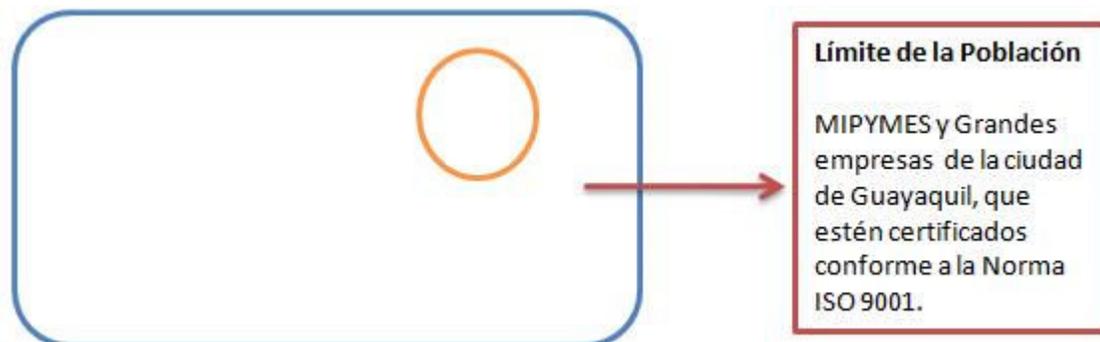


Gráfico 20: Límites de población

Fuente: (Hernández Sampieri et al., 2010). Elaboración propia

El Censo Nacional Económico más actual, realizado en el año 2010, nos da una cifra total de 84.966 MIPYMES en la ciudad de Guayaquil, el detalle es el que sigue:

- Micro empresas ( 1 – 9 personal ocupado): 80.175
- Pequeñas empresas (10-49 personal ocupado): 3.848
- Medianas empresas: (50 y más personal ocupado): 943

Dentro de la definición de medianas empresas presentada por el CAPIG se considera que el personal ocupado correspondiente a esta categoría debe estar entre 50 y 199 personal ocupado por lo que, al INEC considerar dentro de los resultados de la estadística valores entre 50 y más se podría considerar que ahí están inmersas las grandes empresas que según su definición cuentan con 200 o más personal ocupado.

### **3.5. Muestra**

Una idea de Creswell (2009) leída en una publicación de Hernández y otros (2010) “El muestreo cualitativo es propositivo”. Teniendo en cuenta lo anterior se puede mencionar que desde la concepción misma del tema de investigación empieza el enfoque en propósitos que se quieren cumplir y que casos se necesita estudiar para lograr cumplirlos.

“Muestra en el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández et al., 2010, p. 394).

He decidido hacer muestra de tipo cualitativo ya que mi investigación no busca generalizar los resultados obtenidos a la población sino ahondar a profundidad en el fenómeno para alcanzar un mayor entendimiento. Por este

motivo es importante escoger adecuadamente casos de estudio que se encuentren dentro del ámbito bajo análisis y me permitan llegar a conclusiones basadas en las reales de Organizaciones que tienen relación con el proceso de implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

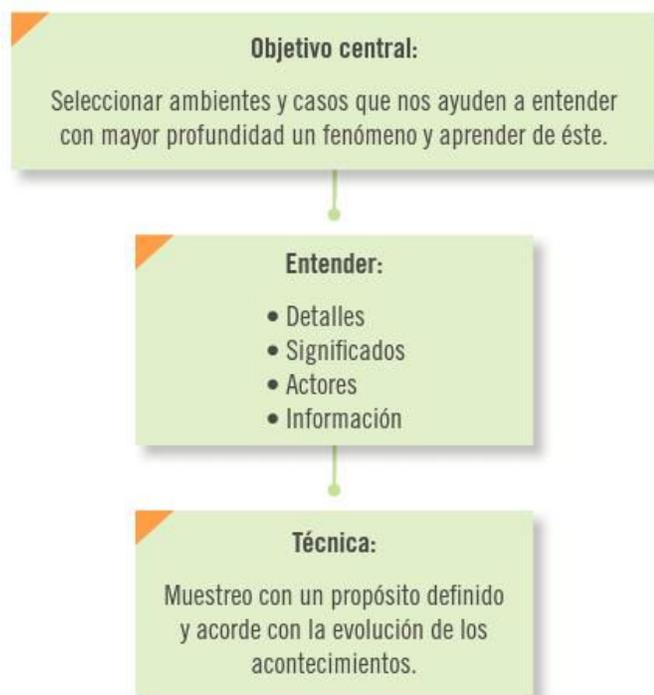


Gráfico 21: Esencia del muestreo cualitativo  
Fuente: (Hernández et al., 2010, p. 396). Elaboración propia

La técnica empleada será con muestras variadas ya que en una primera etapa se necesita explorar en el tema a través del conocimiento de un experto en certificación para así poder plantear hipótesis más precisas y dar paso a una segunda etapa de investigación donde, con la recogida de información inicial se tengan las bases para la elaboración de un cuestionario que será aplicado a diferentes empresas (caso de estudio) logrando completar el ciclo investigativo mediante el cumplimiento de los objetivos y elaboración de conclusiones.

A los argumentos previos es válido mencionar que se iniciará con una muestra de expertos “En ciertos casos es necesaria la opinión de expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (Hernández et al., 2010, p. 397).

En la primera fase se tendrá una entrevista con un gerente de certificación uno de los cinco organismo acreditados por la OAE para certificar conforme a la norma ISO 9001 con la finalidad de profundizar y esclarecer ideas respecto al fenómeno estudiado.

La población en la ciudad de Guayaquil como se mencionó antes es de 84.966 MIPYMES (CENEC, 2010, citado en INEC) más no será basado en estos datos estadísticos que se calculará la muestra para la segunda fase de la investigación. Se ha escogido una muestra por oportunidad debido a que en el desarrollo de la entrevista con la Magister Yuly Mendoza - Gerente de Certificación de SGS Ecuador que es parte de un instrumento más adelante analizado, surgió la oferta de su parte por colaborar con referencias de empresas que ya se han certificado con anterioridad y son prestas a contribuir con procesos investigativos, de ésta forma aprovecharé sus contactos y la oportunidad que se me presentó oportunamente para obtener los casos de estudio. Hernández y otros (2010) lo conceptualiza como: “Muestras por oportunidad: casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador, justo cuando éste lo necesita” (p. 399).

Una vez definidas las empresas que serán parte de la investigación, éstas serán tomadas como una muestra de casos – tipos, Hernández y otros (2010) la define como aquella que: “Se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y la calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.” (p. 397). Se puede entender que ésta técnica concuerda con las intenciones de éste estudio,

mismo que busca conocer el nivel de satisfacción de las empresas posterior a su certificación, si en realidad han experimentado mejoras o es sólo un estado de aparentar estar mejores pero seguir iguales.

## **3.6. Estrategias de recogida información**

### **3.6.1. Entrevista**

“Una entrevista es una situación controlada en la que una persona, el entrevistador, realiza una serie de preguntas a otra persona, el entrevistado” (Keats, 2009, p. 1).

Debido a que cada entrevista es creada con un propósito específico y para un individuo o grupo en particular, proporciona la capacidad de explorar las razones detrás de las respuestas de las personas y verificar la confiabilidad de dichas respuestas con cuestionarios ulteriores. (Keats, 2009, p. 5)

Dentro del siguiente trabajo, he decidido emplear la entrevista como estrategia para indagar más a fondo en el fenómeno que se está estudiando, además considero que será de muy valioso aporte poder conocer más a profundidad datos y criterios provenientes de un persona experta que tenga muchos años de experiencia trabajando en el área de la certificación en Guayaquil y que por tal motivo manejan un conocimiento más amplio y práctico sobre lo que sucede con las MIPYMES. De esta forma podré obtener datos que me aproximen a una tendencia de los sucesos, y con éstas tendencias convertidas en variables se elaboraría un cuestionario dirigido a las MIPYMES para terminar de esclarecer dudas y validar la información.

Una idea de Gorden (1975) leída en una publicación de Valles. M (2002):

Durante la realización de cualquier entrevista, el proceso comunicativo entrevistador-entrevistado, en torno a una serie de temas o cuestiones, presenta un ciclo de actividad repetida. Este ciclo se inicia con la primera intervención del entrevistador, haciendo saber al entrevistado la clase de información que necesita... hay una emisión de motivación, del grado o signo que sea, hacia el

entrevistado. Este interpreta lo que se le pide o pregunta, y responde con una información que le parece relevante (pero también filtrada por su capacidad y voluntad de transmitirla)... El ciclo se completa cuando el entrevistador califica esta información (si es o no relevante para el estudio), evalúa la motivación (la relación interpersonal, grado de rapport, sintonía), y decide en función de ambas evaluaciones lanzar otra pregunta, animar al entrevistado a que continúe o poner en práctica toda una serie de tácticas de entrevista.

**MODELO TEÓRICO DE COMUNICACIÓN E INTERACCIÓN SOCIAL EN LA SITUACIÓN DE ENTREVISTA CUALITATIVA (Gorden, 1975: 464; adaptación y traducción de Valles)**

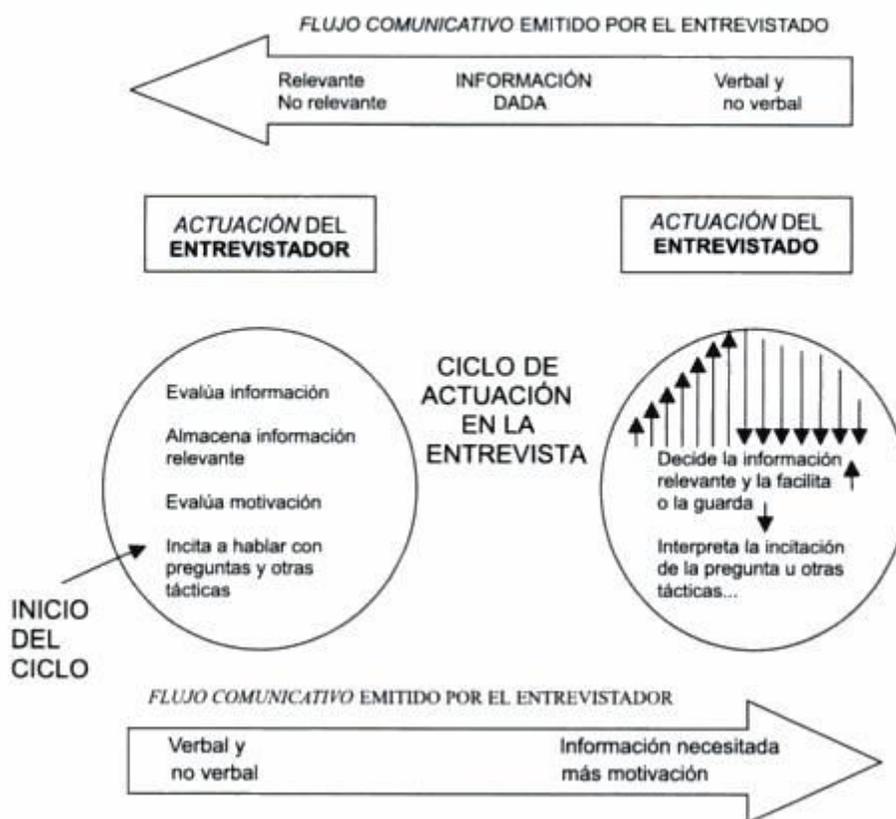


Gráfico 22: Flujo comunicativo en entrevista cualitativa  
Fuente: (Brenner, 1995, leída en una publicación de Valles, 2002)

- Las declaraciones (relatos, narraciones) de los entrevistados no siempre pueden tomarse literalmente
- El análisis precisa del "conocimiento de las prácticas relatoras empleadas por los informantes, antes de poder comprender con confianza razonable el significado de los relatos".

Como indican estos autores, al iniciar la entrevista transmitiré toda la seguridad al entrevistado de que la información que me sea proporcionada será utilizada para fines académicos cumpliendo estrictamente el código de ética profesional, hablaré sobre el objetivo de mi tesis y la hipótesis que me he planteado, todo esto con la finalidad de que el entrevistado puede comprender con amplitud mi interés de indagar y finalmente transmitir por qué necesito conocer la incidencia de las MIPYMES en buscar estar certificados.

“Toda investigación, debe iniciar con el análisis del problema a la luz de explicaciones teóricas y de la evidencia de la investigación del trabajo previo en el campo. Este trabajo preliminar suscita los aspectos específicos que necesitan investigarse más adelante” (Keats, 2009, p. 75).

Para llegar al capítulo metodológico y en este caso en particular para emplear la entrevista, ha sido necesario para mí el conocimiento teórico que sustenta toda esta investigación, conocer las bases legales que lo soportan y casos referenciales que me han permitido ir conociendo la importancia de la certificación y cuáles son los posibles inconvenientes que hacen el papel de limitantes al momento de que una organización decida iniciar este proceso o no.

Es importante, tener en claro que la información que me será proporcionada me servirá de guía para ampliar más mi conocimiento basándome en la experiencia de los entrevistados más no es una verdad absoluta o literal, ya que esto dependerá como bien lo indica Gorden (1975) de la capacidad y voluntad de querer proporcionar esta información. Puede ser que por desconocimiento o intereses de la empresa existan ciertos datos que no me sean facilitados, por ese motivo es necesario realizar un análisis minucioso de los resultados obtenidos y ampliar los mismos con el uso de otras técnicas como el cuestionario para poder obtener una mayor certeza.

### 3.6.1.1. Entrevista para Investigación

Ya conocemos qué es una entrevista, pero es necesario conocer la definición y alcances de aquella que está enfocada para un estudio de investigación como es el presente caso. Tal y como lo asegura Keats:

Constituyen los medios con los que el investigador obtiene los datos requeridos... no intenta ser un agente de cambio, incluso cuando la participación en una entrevista intensa puede alterar las actitudes y la conducta posterior de una persona. El investigador debe revisar el problema para asegurarse de que las preguntas sean consistentes de un entrevistado a otro y, en lo permisible, evitar posibles sesgos, para que las respuestas de un grupo puedan ser codificadas y analizadas de manera efectiva. Debe tenerse precaución al seleccionar a los sujetos de acuerdo con criterios claramente definidos, que cubran las necesidades del plan de investigación... esta investigación se lleva a cabo de manera verbal, lo que significa que los factores relacionados con la comunicación interpersonal adquieren importancia. Empero, la entrevista tiene la ventaja de que puede obtener información adicional al indagar o explorar o las respuestas iniciales. Las razones de cada respuesta pueden sondearse y todas las preguntas pueden responderse sin déficit. Esto añade riqueza a los datos, permitiendo descubrir las diferencias individuales de opiniones y formas de pensar. (2009, pp. 20-21)

Teniendo en cuenta lo anterior puedo mencionar que esta entrevista me podrá proporcionar los datos necesarios para el desarrollo de la parte medular de mi investigación. Con la realización de mi entrevista no pretendo alterar la situación tal y como se lleva en la actualidad, mi finalidad más bien es ahondar en los sucesos que se dan, haciendo uso de los conocimientos y experiencia que tiene la persona cuyo trabajo está ligado con la certificación y de esta forma poder obtener su punto de vista del fenómeno en su estado natural.

La entrevista que prepararé será diseñada considerando al sujeto que he determinado clave para esta parte de mi investigación: Gerente de Certificación de una de las empresas calificadas por la OAE como Organismos de Certificación Acreditados para otorgar certificados de certificación en el campo de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001. En el desarrollo de la misma elaboraré una serie de preguntas que mantendrán la objetividad en su formulación para evitar

sesgar criterios de acuerdo al organismo que pertenecen o puesto que ocupa en el mismo y así conseguir variables efectivas para ser analizadas y codificadas.

Cuando el entrevistado me dé su respuesta, analizaré si la información que me está dando es útil a mis intereses, ya sea para descartar o bien profundizar en la misma. Una gran ventaja es que se puede indagar más en aquellas respuestas que son valiosas en cuanto a su contenido para la investigación.

Respecto a la cantidad de encuestas que elaboraré, creo conveniente citar una idea de Keats:

Como en cualquier investigación que involucra gente, el muestreo para investigación con el uso de entrevista deberá ser cuidadosamente controlado. El número real dependerá de la frecuencia de la conducta a investigar y de la disponibilidad de sujetos. Debe ponerse freno a las expectativas poco realistas (como una muestra aleatoria estratificada de la población total) si el proyecto es modesto y va a realizarlo un único investigador o un grupo pequeño. Los investigadores estudiantes casi nunca pueden darse el lujo de contar con un equipo grande para efectuar un estudio con una gran población. En tales condiciones limitadas, es mucho más importante establecer criterios viables, resaltar las variables importantes, y apegarse a éstas. (2009, p. 76)

Teniendo en cuenta lo anterior puedo mencionar que el desarrollo de mi trabajo de titulación es individual y no cuento con personal o grupo de trabajo adicional que me ayude a realizar las entrevistas. También es importante recalcar que sólo existen cinco empresas acreditadas por la OAE como organismos aptos para certificar en el campo de Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 y sólo dos de ellas tienen sede en la ciudad de Guayaquil. Por tal motivo solicitaré formalmente a cada una de estas empresas que me sea concedida la información que necesito para alcanzar un mayor conocimiento, definir las variables y trabajar apegada a las mismas.

Keats (2009) afirma “existen tres fases importantes en toda entrevista: apertura o inicio, desarrollo de los aspectos principales o clímax y la conclusión o cierre”. Teniendo en cuenta lo anterior, se hablará de cada parte.

### 3.6.1.2. Apertura de la Entrevista

La entrevista en realidad comienza cuando el entrevistador tiene el primer contacto con el entrevistado. Si el entrevistador es quien busca la entrevista, el contacto puede ser telefónico, por un acercamiento personal o por un documento en que se solicite la cooperación del entrevistado. (Keats, 2009, p. 23)

El primer contacto con el entrevistado lo haré a través de correo electrónico, haciendo una solicitud de cooperación, mediante una carta sellada y firmada por el director de mi carrera donde se indique el tema y los objetivos de mi tesis así como aclarar que el contenido será de uso netamente académico y conforme a lo que indica el código de ética profesional. Esto me dará un rapport positivo al esclarecer el propósito de la entrevista y demostrar respeto e interés por toda la información que el entrevistado me pueda facilitar. Respecto a este tema Keats afirma:

Rapport es el término con el que se designa una relación cómoda, cooperativa entre dos personas, entre las que se mantienen sentimientos de satisfacción y una posición empática de la posición del otro... Los factores más importantes que influyen en el rapport son la conceptualización de la situación por parte de los participantes, aunado a lo que se hubiera transmitido al entrevistado sobre el contenido y el propósito de la entrevista... Cuando las concepciones del entrevistador y el entrevistado se corresponden en gran medida, es probable que se establezca un buen rapport. Sin embargo... la ansiedad, el temor y los sentimientos de rechazo y poca estimación ante los ojos del entrevistador, bien pueden provocar reacciones desfavorables. Las normas de educación pueden enmascarar tales sentimientos. (2009, pp. 23-24)

Referente al párrafo anterior considero que al ser una persona que ocupa un cargo gerencial es muy probable que su tiempo sea limitado por esta razón es importante tratar de enfocarse en la entrevista e ir con la mejor actitud, hacer uso de las normas de educación y mostrar agradecimiento y aprecio por la información que se me está confiando, esto puede resultar un incentivo para el entrevistado, como parte de la empatía todo se percibe y eso incluye el interés al tema.

Si el contenido de la entrevista va a ser grabado, por ejemplo en audio o video, o si se van a tomar notas detalladas, el entrevistado debe conocer el destino de estas grabaciones y registros. Muchas personas no confían en las grabaciones,

lo cual puede afectar el desarrollo de una buena relación con el entrevistador. (Keats, 2009, p. 25)

Considero que es de gran importancia poder introducir equipos de grabación dentro de la conversación ya que en el momento de la entrevista, el entrevistador tiene que manejar muchas situaciones, hacer análisis comprensivo de las respuestas que va recibiendo y definir si profundizar en algún tema o no, entre otros. Todos estos sucesos pueden provocar que haya información que se pase por inadvertida o que, sí fue escuchada y comprendida por el entrevistador, pero al momento de volver a escuchar la grabación se las logra comprender en su totalidad o bien toman otro sentido u aporte.

Por tal razón, en la apertura de la entrevista hay que explicar los motivos por los cuales resulta importante efectuar la grabación, así como esclarecer que la misma será de uso confidencial y con fines académicos. Como indica Keats, podría ocurrir que el entrevistado no confíe en las grabaciones y esto produzca una barrera entre ambos, por tal razón en caso de que el mismo exprese su desacuerdo o incomodidad, será preferible no grabar y sólo hacer uso de notas y la memoria.

### **3.6.1.3. Desarrollo y Cierre de la Entrevista**

En tanto es importante empezar de manera correcta, deben mantenerse las buenas relaciones. Los puntos a observar son: el efecto del contenido de las preguntas, el orden en que serán presentadas, y la posible presencia de sesgos u otros rasgos emocionales para las buenas relaciones... La razón inicial para seleccionar a esa persona como sujeto continúa siendo relevante en las siguientes etapas. Si las preguntas no son vistas por el entrevistado como relevantes, la relación se deteriorará con rapidez... Conforme la entrevista llega a su conclusión, el entrevistado no debe quedar "flotando en el aire"... es importante prestar atención a la forma en la que la entrevista se vaya cerrando paulatinamente, para dar un sentido de relajación y conclusión. (Keats, 2009, p. 26)

- Alertar al entrevistado respecto a que la entrevista está cercana a su fin.
- Agradecer al entrevistado por su participación.
- Preguntarle si hay algo más que le gustaría comentar.
- Si el tópico fuese muy estresante, habrá que llegar al final de la entrevista gradualmente, tocando puntos cada vez menos amenazantes.
- Darle tiempo para la conclusión al planear los tiempos de que se dispone. No apresurar al entrevistado como si su tiempo fuera menos valioso que el del entrevistador. Apresurar la conclusión sugiere que el entrevistado sólo está siendo utilizado para los propósitos personales del investigador, en vez de ser alguien que tiene algo importante que aportar sobre el tema.
- Mantenga su cuaderno de notas abierto o la grabadora encendida hasta que haya dado el agradecimiento final. Sin embargo, algunos entrevistados que hubieran estado muy ansiosos sólo se explayarán abiertamente cuando se den cuenta de que todo terminó y que ya no se lleva un registro formal. No los silencie abruptamente; trate de mantener la buena relación, y grabe o escriba sus notas tan pronto y tan completas como le sea posible una vez terminada la entrevista. Revise sus técnicas sobre la forma en que podría haber construido una mejor relación.

Gráfico 23: Cierre de entrevista

Fuente: (Keats, 2009, p. 27)

Al momento de elaborar el cuestionario se hará uso de todos estos tips que en realidad aportan gran riqueza para el desarrollo de ésta técnica. Considero que presentar una correcta estructura le muestra al entrevistado respeto, al notar que previa al encuentro, el entrevistador se ha informado y preparado para formular preguntas objetivas sin sesgo, que mantengan permanentemente el objetivo de la investigación, cumpliendo con el tiempo inicialmente pactado, alertando sobre la proximidad de finalización y agradeciendo por la contribución. Todo esto hará que el entrevistado se quede con una buena impresión y sienta mayor confiabilidad en cuanto a la información proporcionada.

#### **3.6.1.4. Confiabilidad**

La confiabilidad (en una entrevista tomada como medio de investigación) se refiere al grado de consistencia que tiene la entrevista para la persona o personas entrevistadas. La confiabilidad podría demostrarse... analizando el grado en el que las mismas preguntas, formuladas de manera diferente durante la misma entrevista, inducen las mismas respuestas. Por tanto, el tema podría tratarse con diversos formatos de preguntas; por ejemplo, podrían compararse las respuestas de una pregunta abierta con la respuesta de una pregunta de opción múltiple o de ordenamiento, acerca del mismo tema... El uso de medios de registro múltiple, incluyendo la grabación de audio o video, junto con estudios piloto y capacitación, ayudarán a mejorar la confiabilidad. (Keats, 2009, p. 78)

Del párrafo anterior se puede resaltar la importancia de efectuar una entrevista que incluya diferentes formatos de pregunta para poder contrastar las respuestas y determinar si existe una consistencia que otorgue confiabilidad. Como ya se ha mencionado, sería de gran aporte poder obtener la autorización del entrevistado para realizar una grabación de audio pero, en caso de mostrarse incómodo o en desacuerdo lo más adecuada es prescindir de ésta herramienta.

#### **3.6.1.5. Planificación de la entrevista: tipos de preguntas a emplearse**

Basándome en la información que necesito recolectar elaboraré preguntas abiertas, de opción múltiple, ordenamiento, escala de likert y sondeo. Para ampliar más el conocimiento citaré definiciones de estos tipos de preguntas.

##### **Preguntas abiertas**

Da plena libertad de respuesta al entrevistado. No sugiere respuestas ni ofrece alternativas. Puede ser muy general o muy específica. Las preguntas abiertas muy generales se utilizan con frecuencia en la fase de apertura y cuando se motiva al entrevistado a recordar libremente... ésta puede ir seguida de preguntas más específicas, dependiendo del contenido de la respuesta. Las preguntas abiertas específicas cubren un ámbito más limitado; por tanto, se espera también un rango más limitado de posibles respuestas. (Keats, 2009, p. 37)

Tomando en consideración lo que cita el autor, se logra comprender que para el desarrollo de mi entrevista es indispensable formular preguntas abiertas

en la apertura debido a que para mí el “terreno” es desconocido en la práctica y este formato más general me permitirá tener una idea de lo que la otra persona conoce y cómo concibe la realidad del proceso de certificación por parte de la MIPYMES. De las respuestas obtenidas sacaré pautas para continuar con otras técnicas de formulación de preguntas.

### **Preguntas de opción múltiple**

En ella se proporciona al entrevistado un conjunto de respuestas posibles y éste debe elegir la que considere más apropiada o correcta de entre una serie de alternativas presentadas... se utiliza frecuentemente para encuestas de opinión. Una de las principales limitaciones de este formato es el hecho de que sólo se ofrecen las alternativas que da el entrevistador. Para aumentar la flexibilidad, y para ayudar a mantener una buena relación de empatía, puede introducirse una variante preguntando al entrevistado si existe alguna otra opción que no aparezca en la lista presentada, una que representará de forma más precisa su opinión. Otra limitación consiste en que en una entrevista verbal... el entrevistado tiene que recordar las opciones para poder contestar... por ello, los encuestadores de opinión tienden a redactar una lista corta y sencilla. (Keats, 2009, p. 37)

En el párrafo anterior el autor me da una clara conceptualización de la aplicabilidad y utilidad de las preguntas de opción múltiple así como también advierte sobre sus desventajas y la forma más estratégica para aprovecharlas desviando los factores que podrían generar sesgo. Como precisamente lo que yo busco es conocer la opinión de quien trabaja en el área de certificación sobre cómo se muestra el desarrollo del mismo en la ciudad de Guayaquil, este tipo de preguntas me vienen muy convenientes. Hay situaciones específicas que quisiera conocer y se pueden formular bajo este formato considerando las pautas antes otorgadas que indican que los encuestadores verbales de opinión deben redactar listas cortas y sencillas para facilitarle al encuestado recordarlas, así como incluir la opción de que él mismo de una respuesta más próxima su opinión.

### **Escala de Likert**

Una variante de la opción múltiple es el uso de una escala que representa posiciones que van de lo extremadamente negativo hasta lo extremadamente positivo. Por lo general, se asume que la escala es unidimensional y que las

posiciones son psicológicamente equidistantes en una sola dimensión. Es común ofrecer un número impar de diversas opciones en la escala: cinco, siete e incluso once. Pueden asignarse nombres a las diferentes posiciones en la escala; por ejemplo, “siempre, la mayoría de las veces, no muy frecuentemente, rara vez, nunca” o “totalmente de acuerdo, de acuerdo, no de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo”... cuando se tiene un número impar de opciones... se pretende que la posición del centro represente la opinión promedio entre ambos extremos... resulta más efectivo ofrecer un número corto de opciones sin una posición intermedia, lo que obliga al entrevistado a ubicarse de un lado o del otro... las personas pueden decir si están “totalmente a favor” o “totalmente en contra”; es decir, si están “totalmente” de un lado u otro; pueden decir si tienden más a un lado o al otro. Si es necesario, su posición puede clarificarse con preguntas ulteriores. (Keats, 2009, pp. 37-38)

Este tipo de preguntas me pueden permitir conocer cuál es la tendencia que el entrevistado percibe o conoce (en base a estadísticas de la empresa donde trabaja) acerca de la incidencia por parte del sector MIPYMES en buscar la certificación. En las preguntas que formule bajo este formato, haré uso de la sugerencia del autor y no colocaré opciones intermedias ya que pueden ser usadas como un “escudo” para no dar su opinión. Bajo este formato el entrevistado dejará definido si está de acuerdo o en desacuerdo con el tema consultado y en caso de quedar alguna duda se definiría a través de preguntas posteriores que podrían ser formuladas haciendo uso del sondeo.

### **Preguntas de ordenamiento**

Si se le pide que las ordene por nivel de trascendencia, puede determinarse la importancia relativa de cada opción. Las variaciones en la redacción pueden permitir diferencias en el contexto. Por ejemplo, si el tópico trata la frecuencia de un tipo particular de comportamiento, la pregunta debería expresarse en términos de qué tan frecuentemente ocurre, dando a la conducta más frecuente el puntaje más alto, y a la de menor frecuencia el puntaje más bajo. Note que, en el ordenamiento, el más alto, frecuente o importante será asignado con el número uno. (Keats, 2009, p. 39)

Como se indicaba con anterioridad, aporta riqueza a la entrevista aplicar varios métodos para formular las preguntas ya que esto permite comparar las respuestas de una pregunta abierta por ejemplo otra de ordenamiento, esto otorga confiabilidad debido a que proporciona mayor grado de consistencia.

Elaborar preguntas de ordenamiento me permitirá comprobar, contrarrestar y aclarar una vez más el criterio del entrevistado respecto a los temas consultados y de esta forma obtener resultados finales fiables.

### **Sondeo**

Keats (2009, p. 41) plantea que “Las preguntas dan seguimiento a las respuestas de preguntas previas... pueden ser generales o específicas, dependiendo de la naturaleza de la pregunta original”.

Se puede reconocer entonces la importancia de esta técnica, ya que el entrevistado tiene un mayor conocimiento en el tema y podría en medio de sus respuestas darme pautas de temas claves que yo he excluido. Haciendo uso de la exploración obtendría mayor y mejor información que será de gran utilidad en mi trabajo de investigación.

A continuación adjuntaré una gráfica que detalla más con exactitud la utilidad de este formato de pregunta:

**Aclaración**

- “¿Podría decirme algo más sobre...?”
- “¿Podría explicarme un poco más sobre...?”

**Búsqueda de la siguiente etapa en una secuencia**

- “¿Y luego qué sucedió?”

**Búsqueda de razones**

- “¿Por qué piensa eso?”

**Verificación de consistencia**

- “Usted dijo que... pero ahora me dice que... ¿Cómo explicaría esto? ¿Puede decirme algo más?”

**Revisión**

- “Regresemos a lo que me dijo antes sobre... A la luz de lo que mencionó antes, ¿puede decirme algo más sobre...?”

Gráfico 24: Ejemplificación técnica de sondeo

Fuente: (Keats, 2009, p. 42)

### 3.6.1.6. Organización y elaboración del instrumento de recogida de información

El instrumento de recolección de información empleado será un cuestionario que se irá desarrollando a medida que avanza la entrevista, consta de quince preguntas de diferentes tipos: abierta, de opción múltiple, ordenamiento, escala de Likert y también se hará uso del sondeo.

Se ha desarrollado los objetivos de la investigación de mercado para no perder la perspectiva en cuanto a lo que se requiere e informar al encuestado del tópico en el que está participando y su aporte en el desarrollo de ese proceso investigativo.

## Estudio Piloto

Habiendo efectuado el borrador de la entrevista que realizaré en base a todos los lineamientos de esta técnica así como el conocimiento previo del tema, a continuación realizaré un estudio piloto para probar si el contenido de la entrevista es claro y consistente y, con estas pruebas eliminar datos que no sean necesarios, reformularlos o agregar información que no se había tomado en consideración. Keats (2009) plantea que:

Antes de que la recolección de datos pueda iniciar deben responderse algunas preguntas.

- ¿Las preguntas significarán lo mismo para todos los entrevistados?
- ¿El vocabulario es adecuado?
- ¿Será comprendida la redacción con facilidad?
- ¿Cuánto tiempo llevará administrar el programa?
- ¿Existe algún sesgo en el contenido o en la forma en que se redactaron las preguntas?
- ¿Cuál es la mejor manera de introducir el tema?
- La mejor forma de obtener la información ¿es mediante preguntas o podrían usarse otras fuentes?
- ¿Qué método se utilizará para registrar las respuestas? (p. 77)

Estos lineamientos que proporciona el párrafo anterior son de gran ayuda al momento de elaborar y definir el programa de entrevista. Para los intereses de mi investigación las preguntas deben estar diseñadas de tal forma que sean claras y que vayan de lo general a lo específico para poder profundizar en el tema. La entrevista está diseñada para ser concluida en un tiempo aproximado de una hora, en caso de que exista disponibilidad de ampliar este tiempo se podrá hacer uso del mismo para explorar temas que lo ameriten. La mejor forma de introducir el tema como ya lo indique antes, es explicando los objetivos y la finalidad del estudio de mercado. La forma de obtener la información será con preguntas, pero también haré uso de la información desprendida del conocimiento y experiencia del entrevistado para indagar más en temas claves a los cuales él de apertura. Es importante ir con un conocimiento previo del tema pero también es muy necesario usar este conocimiento en el momento adecuado,

es mejor hacer las preguntas de forma general y dejar que el entrevistado profundice, y en caso de que la información no sea rica en cuanto al contenido que necesito, hacer otra pregunta que redireccione el enfoque de la entrevista.

Siempre se debe llevar a cabo un estudio piloto antes de iniciar la recolección principal de los datos. Los estudios pilotos pueden incluir análisis cualitativos de las preguntas y mediante éstos puede entrevistarse a una pequeña muestra de sujetos utilizando lo que pretende ser la forma del programa de entrevista... Deben realizarse verificaciones de validez y confiabilidad para mostrar cómo se comportan los reactivos. Los estudios piloto también proporcionan realineamientos a los entrevistadores. Puede ser necesario realizar más de un estudio piloto antes de redactar la versión final. (Keats, 2009, pp. 77-78)

Listo el instrumento, se llevó a cabo el primer pilotaje a un grupo de cinco personas dentro de las cuales había: un ingeniero experto en investigación de mercado, un ingeniero informático de gestión empresarial, un jefe de departamento de calidad en atención al cliente, un comerciante, un estudiante. Recibí algunas impresiones por parte de los participantes en referencia al objetivo general ya que les resultaba confuso lo que impedía llegar a un entendimiento claro del tema.

Sobre el resto de la entrevista recibí buenas impresiones de aprobación a la estructura y métodos empleados así como la parte positiva de elaborar preguntas de diferentes tipos pero que lleven a la misma respuesta (abiertas y de opción múltiple por ejemplo), ya que es de gran ayuda al momento de determinar el nivel de validez de la entrevista.

En base a esto, se decidió rehacer el objetivo general haciendo uso de un lenguaje más claro, breve y preciso, que englobe la idea de lo que busca la presente investigación de mercado. También se elaboraron cinco objetivos específicos con ideas detalladas de cómo se buscará obtener la información requerida.

Listo el cuestionario con las correcciones se procedió a elaborar un segundo pilotaje. En esta ocasión los participantes dijeron estar de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos, les resultaban claros y podían comprender con facilidad que eran vías para alcanzar el cumplimiento del objetivo general. Respecto a éste último aún encuentran falencias en la redacción, notando la idea muy simplificada y con omisión de información que consideraban de gran importancia tales como: nombre de la norma a la que hace referencia el estudio, factores y causas determinantes al momento de decidir si optar o no por la certificación. Basado en las sugerencias recabadas, se corrigió la redacción y quedó el cuestionario final, mismo que está completo en el Anexo 2 de éste documento.

### **3.6.1.7. Primera fase de la investigación de mercado: ejecución de la entrevista**

#### **Objetivo General**

Identificar la cantidad de MIPYMES en Guayaquil que cuentan con certificación ISO 9001, además de identificar las principales influencias y causas al momento de optar (o no) por una certificación.

#### **Objetivos Específicos**

- Analizar la relación generada por las MIPYMES respecto a la norma ISO 9001.
- Analizar el grado de influencia del Estado en las MIPYMES respecto a tomar la decisión de optar por la certificación.
- Identificar cuál es la categoría de MIPYMES que busca mayormente la certificación.
- Identificar los factores detonantes de elección por la certificación en las MIPYMES.
- Identificar causales que hagan a las MIPYMES desistir de la certificación.

## Organismo de certificación entrevistado

Se envió una solicitud vía correo electrónico a un representante de cuatro de los Organismos de Certificación Acreditados por la OAE en el campo de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9001.

Tabla 20: Organismos de certificación acreditados  
Fuente: (OAE, 2013)

Sistemas de Gestión de calidad						
No.	Nombre del Orga. de Certificación	Certificado de Acreditación	Campos	Contacto	Teléfono	Ciudad
1	BUREAU VERITAS ECUADOR S.A.	<a href="#">OAE CSC C 09-002</a>	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	Andrés Mejía	593 (0)2 2273202	QUITO
2	CERGESTCAL AMERICA CERTIFICATION GROUP ACG S.A.	<a href="#">OAE CSC-C-09-001</a>	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	Beatriz Mondeja	593 (0)2 2907640	QUITO
3	COTECNA CERTIFICADORA SERVICES LIMITADA	<a href="#">OAE CSC C 12-001</a>	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	Lee Park Cheol Woo (Colombia), Sandy Chang (Ecuador)	+57 (1) 7427655	BOGOTA, GUAYAQUIL
4	INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC	<a href="#">OAE CSG C 10- 003</a>	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	Juan Cristóbal Becerra (Colombia), David Jaramillo (Ecuador)	593 (0)2 2463384	BOGOTA, QUITO
5	SGS DEL ECUADOR S.A.	<a href="#">OAE CSC C 10-002</a>	SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD NTE INEN ISO 9001:2009	Rosalynn Ramírez	593 (0)4 2252300	GUAYAQUIL

El Organismo de Certificación “Bereau Veritas” respondió a mi requerimiento por una única vez consultándome a que empresa pertenecía y que necesitaba, yo le volví a indicar (como lo había hecho inicialmente en la solicitud) que era una estudiante egresada de la Facultad de Economía y la información que necesitaba. Después de eso no volví a recibir respuesta de su parte.

El Organismo de Certificación “American Certification Group - ACG” se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, por motivos de ubicación geográfica no les solicité una entrevista sin embargo en su página web está publicada la lista de empresas que ellos han certificado, información que es de gran aporte para mi trabajo.

El Organismo de Certificación “COTECNA” respondió a mi solicitud y me direccionaron con una persona que atendería mi petición de entrevista pero luego de varios intentos por tratar de recibir respuesta de la misma, me fue imposible. Sin embargo tiene publicada en su página web la lista de empresas que ellos han certificado, información que es de gran aporte para mi trabajo.

El Organismo de Certificación “ICONTEC” respondió a mi solicitud indicándome que en la página web de la organización podría encontrar la información que requería, pero dicha información no consta en la página web. Tampoco se dio apertura para una entrevista.

El Organismo de Certificación “SGS” respondió a mi solicitud positivamente y me concedieron dos entrevistas en diferentes ocasiones para poder analizar el tema de la investigación.

### **Tabulación de la entrevista**

Tabla 21: Tabulación entrevista OEC1  
Fuente: Mendoza (comunicación personal, 2013). Elaboración propia

<b>Magister Yuly Mendoza</b> <b>Gerente de Certificación</b> <b>SGS – Ecuador</b> <b>Codificación: OEC1</b>
<p><b>Respuesta 1:</b> El 99% de empresas certificadas son MIPYMES ya que nuestro país no es de grandes empresas, sino de micro, pequeñas y medianas y lo que nosotros tenemos certificado es la gran mayoría de esas empresas.</p>
<p><b>Respuesta 2:</b> Llevo trabajando 12 años en procesos de implementación y paralelamente hacía auditorías de calidad. El interés ha aumentado.</p>

**Respuesta 3:** Por algunos factores. Al una empresa tener, las demás también quieren tener para igualar al líder, otro de los factores es que el gobierno ha ayudado mucho a impulsar la calidad en el país.

**Respuesta 4:** Todas las categorías. Por ejemplo tenemos empresas con 2 personas certificados con ISO 9001 así como empresas grandes con 2.000 personas.

**Respuesta 5:**

- Comerciales
- Eliminar barreras de mercado
- Recomendación
- Competencia
- Requerimientos del cliente
- Visión/ Convicción
- Decisión gerencial

No tienen un orden particular. El de mayor influencia es el comercial. Los mejores sistemas de gestión de esos cuatro últimos parámetros son los impulsados por visión/convicción ya que la decisión la toman porque ellos así lo quieren, no porque le dicen.

**Respuesta 6:** Lo más importante en el tema de implementación es que debe ser una decisión estratégica. Hay casos de empresas certificadas que el sistema es exitoso y otros en los que no sirve para nada pero la diferencia entre lo uno y lo otro depende del enfoque inicial que tuvieron (si lo hicieron sólo por cumplir un requerimiento como el comercial por ejemplo o si lo hicieron como parte de una decisión estratégica para mejorar).

**Respuesta 7:**

- Miedo a sincerar su método de trabajo: El dueño de la MIPYME tiene un amigo suyo que es proveedor pero es un desordenado, entrega a des-tiempo, le cobra lo que él quiere, etc. Con el sistema de gestión ya no se puede permitir eso porque hay un tema de evaluación de proveedores entonces el señor proveedor podrá ser amigo del dueño pero deberá pasar por la evaluación.
- Miedo a eliminar cosas que saben que están mal pero las siguen queriendo tener
- Miedo al cambio
- Miedo a empezar desde cero: Esto en realidad es una falsa creencia. La empresa no se adapta a la norma, la norma se adapta a la empresa con su cultura (ver que le pide el requisito de la norma y adaptar ese requisito al método de trabajo de la empresa). No deben empezar desde cero sino mejorar.

**Respuesta 8:** Sí, aún existen muchos falsos paradigmas respecto a la certificación tales como:

- Alto costo
- Toma mucho tiempo implementarlo
- Exclusivo para empresas grandes
- Es un proceso de cumplimiento sólo para obtener los papeles que avalen la certificación
- La empresa se debe adaptarse a la norma.

**Respuesta 9:** Un valor aproximado de \$4000 USD en implementación y \$1.200 USD una auditoría. Un total de \$5.200. Para empresas ya más grandes podría ser un aproximado de \$8000 USD.

**Respuesta 10:** Eso depende de algunas cosas

- Número de personas: entre más personas es más complejo
- Nivel de liderazgo: Se necesita liderazgo gerencial y liderazgo que está a cargo del proyecto de implementación. Si no hay liderazgo no se puede lograr el objetivo porque se necesita alguien que esté detrás empujando, asegurándose que la gente trabaje o trabaje. El nivel de liderazgo no debe ser con coerción sino por convicción.
- Planificación – Fechas: Se establece fecha para obtener la certificación. Hay empresas que llevan 3 años y no se hace nada pero con una buena planificación inicial y respetando las fechas se puede hacer en 5 meses por ejemplo.
- Asignación de recursos

**Respuesta 11:**

- Servicios: porque es más sencillo, hay mayor competencia por ser de tipo transable, esto quiere decir que tú puedes variar el precio en función de la competencia de tu gente. Cuando ya se es reconocido como bueno aunque sea caro los clientes van entonces ese es otro tema por lo cual los servicios es más fácil de ver un resultado de implementación y certificación.
- Alimentos: Son mayormente impulsados porque primero son requisitos legales internos y segundo no pueden salir del país si no tienen esas certificaciones.

**Respuesta 12:**

Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa

No existe un parámetro fijo. Todo depende de la competencia, la visión, etc. No tiene una fórmula clara.

**Respuesta 13:**

Factor Cultural	Factor Económico	Factor Tiempo	Falta incentivos gubernamentales	Miedo al cambio
<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>

Pienso que el factor principal es el desconocimiento. También están los falsos paradigmas de los que hablábamos antes (respuesta #8). Haré una analogía con los puntos que considero influyen en esta decisión para que sea mejor su entendimiento:

**Desconocimiento:** No se conoce los beneficios del SG, se cree que es de obtener una certificación y ya, pero no es así, luego vas a una auditoría, entonces tienes procesos de seguimiento, de mantenimiento, de mejora. No es una historia de un día y listo, es una historia de todos los días. Hay empresas que deciden no continuar con la certificación y el motivo por ejemplo es que lo hicieron para obtener una licitación más no porque en realidad quisieran tener un SG sino un certificado para comercializar.

**Costo:** Un sistema de gestión para una empresa chiquita cuesta \$5000 USD y te dará las bases para el futuro pero prefieren invertir en un carro de \$20,000 USD que en el SGC porque al ser un intangible no ven el retorno de la inversión. El tema de visión en nuestros empresarios está enfocado en el hoy, en el momento y no a largo plazo; al ser algo diferente hay que luchar mucho con la cultura de la empresa.

**Malas asesorías:** Son las que se enfocan mucho en los documentos, pero en los buenos sistemas lo que menos se percibe son los documentos y resalta el valor de su gente, el cambio, los métodos, seguimientos, estándares, etc. La documentación no es el fin sino el medio por el cual pasa el sistema. Un manual

de calidad para una empresa grande con ocho sistemas de gestión puede tener 30 páginas. Los procedimientos deben ser precisos para no complicar más la empresa.

Al certificarse son un sistema perfecto: Pero esto es un paradigma porque ya tiene una estructura, el ABC para manejar la empresa, pero eso no significa que este al 100% perfecto o que no haya cosas que mejorar porque eso es parte de la gestión, cada día hay que ir mejorando. Ese es el éxito. La ISO 9000 dice que puedes tener errores, lo que no puedes hacer es no atenderlos. Por ejemplo una queja de un cliente, ya te dice que hiciste con ese cliente, cómo evitas que no vuelva a ocurrir. El otro enfoque del sistema es no despedir gente sino trabajar sobre la gente para que el método sea perfeccionado. Por eso en los SGC exitosos de ciertas empresas podrás notar que valoran mucho a su personal porque se han dado cuenta que la solución a los problemas no van a la gente, van a los métodos, van a las máquinas, van a los procesos. El colaborador también ejerce una sinergia dentro de un SGC, entiéndase por sinergia: “La suma de las partes siempre es mayor a que si fueran independientes”. Lo que se logra con esto es que los sistemas no son islas, todos tiene que colaborar para que resulte un negocio y la suma de cada uno sea mayor a la de sus partes, se gestiona mucho como un trabajo en equipo, eso es un SG.

Empresas se vuelven burócratas: Cuando no son bien majeados para todo luego habrá que tener papeles, un registro y luego la gente dice: “pero si antes me mandaban a comprar y yo iba aquí a la esquina, ahora debo cumplir con proceso de evaluación de proveedores, tengo que hacer un registro, etc.”, y nosotros decimos “si, pero esas son las cosas que luego le van a ayudar a que su organización trascienda”. Porque si un día la persona encargada de ese puesto deja de estar no hay problema ya que el resto del personal entre ellos saben qué hacer, y ¿por qué saben? porque está estandarizado, no porque ellos quieren

sino porque al existir no puede faltar nada porque ahí te indica paso a paso que hacer.

Falta cultura de servicio de calidad en Ecuador: “Yo abro mi ferretería y si viene alguien me quiere comprar no es que yo le quiero vender” Todavía pensamos de esa manera, no actuamos en función de “si llega alguien yo le muestro todo para ver si no me compra hoy al menos se va a con una idea clara de todo lo que ofrecemos y con la experiencia del buen trato; Si en un futuro alguien luego le pregunta, me puede referir”. Pero lo que pasa aquí es “¡va a comprar o no va a comprar!”. En eso nos falta mucho en el sentido de la gestión del servicio que hacemos.

#### Respuesta 14:

Comercial	Ser competitivos	Aumentar productividad	Satisfacción cliente
<b>X</b>			

El factor comercial por un asunto de competencia es el punto más importante.

#### Respuesta 15:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Es algo que se da actualmente. Todo va en progresión y al menos en el actual mandato ha ayudado mucho en cuanto a fortalecer lo que se llama el tema de calidad. La estructura del sistema nacional de la calidad está dada por los ocho representantes de los ocho ministerios que son parte del comité interinstitucional de la calidad y ellos van solicitando lo que necesitan sean cumplidos por parte del sector al que rigen (por ejemplo el ministerio de educación va dirigido a

escuelas, colegios, universidades). Entonces basado en eso, la OAE establece requisitos para hacer que se cumplan. A su vez la OAE trabaja con los laboratorios, los certificadores, los entes de inspección y los regula, y a su vez estos entes regulados llegan a las empresas., a su vez la empresa genera y todos ganan. Entonces es un ciclo.

Eso ha hecho que en gran manera la calidad ya no sea algo opcional sino más bien imperativo. Ya que por los requisitos que nacen de los ministerios, las empresas buscan consultoría (a los laboratorios, certificadoras, entes de inspección) para saber cómo cumplirlos o de capacitarse ellos. Entonces poco a poco se vuelve un requisito que se está cerrando la brecha.

Todo esto hace que más que nunca, históricamente la parte del Gobierno tenga la calidad como prioridad. En mi experiencia de lo que yo he vivido antes no se tomaba en cuenta esto, era tierra de nadie. Ecuador dentro de Latinoamérica es muy reconocido justamente por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, nosotros tenemos un reconocimiento a nivel mundial de todos nuestros certificados, eso significa que todos los que se certifican en Ecuador son válidos en cualquier lugar del mundo y eso hace que se evite importaciones entre otro tipo de cosas que no le hacen bien al país.

### **3.6.2. Encuesta**

Para esta segunda etapa de la investigación como ya se mencionó antes en éste capítulo, se ha decidido analizar casos de estudio y como metodología se ha escogido hacer uso de la técnica de encuesta de opinión debido a que en sus alcances de aplicabilidad están los tipos de investigación que definen este estudio: no experimentales transeccionales descriptivos y correlacionales causales. “Las encuestas de opinión (surveys)... en nuestra clasificación serían investigaciones no experimentales transversales o transeccionales descriptivas o correlacionales causales ya que a veces tienen los propósitos de unos u otros

diseños y a veces de ambos” (Archeater, 2005, citado en Hernández y otros 2010). Como la presente investigación a más de ser un estudio descriptivo, busca encontrar la relación entre diversas variables y la certificación, tiene un propósito dual que incorpora ambos métodos.

Se diseñará un cuestionario para que sea contestado por una persona de cada empresa participante, cuyo cargo haya estado ligado al proceso de certificación, así se podrá contar con información proveniente de quién ya ha emprendido este camino y tiene una idea clara del proceso y sus resultados.

Una idea de García (1986) leída en una publicación de Amérigo (1994) define al cuestionario como: “Aquel instrumento de investigación que a través de procedimientos estandarizados de interrogación que permiten la comparabilidad de respuestas, obtiene mediciones cuantitativas de una gran variedad de aspectos objetivos y subjetivos de una población”

Como se indica en el párrafo anterior, la intención de aplicar este instrumento es poder encontrar factores comunes expresados por los encuestados al comparar las respuestas y lograr determinar los aspectos objetivos y subjetivos que mediatizan tal situación.

### **3.6.2.1. Determinación del objetivo**

“Es importante comenzar por estructurar claramente el objetivo general... delimitando la población y las temáticas concretas que desea investigar” (Amérigo, 1994, p. 264).

En la parte de población y muestra contenido dentro de éste capítulo se expresa con más amplitud su aplicación y alcance, sin embargo es importante volver a mencionar que para ésta parte de la investigación se tomará de la población total de MIPYMES que hay en la Ciudad de Guayaquil una muestra de casos tipo a ser analizados.

Efectuar la encuesta a cinco empresas pertenecientes a diferentes sectores económicos será un gran aporte ya que brinda riqueza de criterios sobre un mismo tema, a la vez que se pueden detectar ideas comunes entre los participantes que me sirvan de directrices para detectar posibles correlaciones dentro del tema de estudio.

### **3.6.2.2. Entrevista previa**

Una idea de (Amérigo, 1994) da una idea clara de las situaciones bajo las cuales es de gran importancia efectuar una entrevista previa:

En aquellos casos en los que la revisión bibliográfica no proporcione información, o sencillamente, no se tengan excesivamente claros los objetivos concretos de la investigación, conviene realizar una entrevista previa (estructurada) a los miembros de la población objeto de estudio con un doble objetivo:

- a) Por una parte, el contenido de la entrevista va a permitir operativizar las variables contenidas en las hipótesis previas.
- b) Además, puede descubrir nuevas hipótesis relevantes al objeto de investigación no contempladas anteriormente.

Esta entrevista previa suele hacerse a pocos sujetos, cuyo número variará en función de los objetivos de la encuesta. (p. 265)

De esta manera coincido con lo valioso de haber empleado esta técnica en una primera fase debido a que existían muchos paradigmas en torno al tema de la certificación por parte de las MIPYMES y, la información necesaria para llegar a tener una idea más concreta fue de difícil acceso. El desarrollo de una entrevista previa me permitió conocer la realidad que manejan los gerentes de certificación de los Organismos de Certificación Acreditados y encontrar variables comunes mediante la comparación de respuestas, mismas que me otorgaron directrices para operativizar las hipótesis inicialmente planteadas y descubrir otras que desconocía.

### 3.6.2.3. Presentación

Suele existir al momento de empezar con el desarrollo de la encuesta, una barrera por parte del encuestado como parte de un proceso autodefensivo de desconfianza, es por tal razón que se puede aplicar las normas de educación como parte de las técnicas para desviar esta reacción.

1. Presentación del encuestador.
2. Justificación de su acción.
3. Dar a conocer los motivos de la encuesta.
4. Dar a conocer el organismo que la patrocina.
5. Garantizar el completo anonimato del encuestado.
6. Agradecer de antemano su colaboración.
7. Poner ejemplos cuando sea necesario.

Gráfico 25: Protocolo de presentación  
Fuente: (Muchielli, 1974, citado en Amérigo, 1994, p. 266).

Es indispensable dar a conocer al encuestado el tema de la tesis así como los objetivos de la investigación de la que se desea sea partícipe, eso muestra un alto grado de respeto y valoración de la información que él pueda proporcionar, ayudando a mitigar las barreras que pudieran darse inicialmente. El anonimato, es algo que no se dará ya que más bien la intención es reflejar la realidad que han vivido empresas cuyo sistema de gestión de la calidad es exitoso. Para tales fines se ha contado con la aprobación de cada una de las empresas participantes.

### 3.6.2.4. Planificación del cuestionario: tipos de pregunta a emplearse

Es importante definir la forma de abordar el tema, para esto hay que establecer una secuencia en la redacción de las preguntas. Una idea de Américo (1994) nos indica:

Si lo que se pretende es partir de una idea concreta y relacionarla con otros temas colaterales a la misma, se suele emplear la *Secuencia del embudo invertido*. Lo que se pretende en estos casos es comenzar porque la persona se posicione a favor o en contra de una cierta cuestión y, a partir de ahí, sondear su opinión a temas afines a tal cuestión. (p. 267)

Tomando en consideración la idea de Américo se empleará la secuencia de embudo debido a que la generalidad ya la sondeé con la entrevista previa y en esta parte de la investigación debo hacer preguntas concretas que permitan conocer si las empresas participantes están de acuerdo o no con que existe una mejora posterior a la certificación.

#### Tipos de preguntas a emplearse

Para la elaboración del cuestionario elaboraré preguntas abiertas, escala de Likert y cerradas. De éstas, las tres primeras ya han sido explicadas con anterioridad así que creo importante citar la definición de preguntas cerradas dicotómicas: “Sólo dos categorías de respuestas: A favor o en contra; si o no, etc.” (Américo, 1994, p. 268).

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
Facilitan considerablemente el análisis posterior de los datos.	Puede haber respuestas no incluidas en ninguna categoría.
Facilitan la respuesta a individuos con dificultad de expresión.	El sujeto puede elegir categorías que no se adecúen completamente a su opinión real.
	Produce menor nivel de motivación.

Gráfico 26: Ventajas y desventajas de preguntas cerradas  
Fuente: (Américo, 1994, p. 268)

Para evitar los sesgos que podrían existir sólo con el empleo de preguntas cerradas, se incluyen también otras técnicas en su formulación, adicional a eso se pedirá que sea justificada cada respuesta para tener una idea más completa de porqué escogió esa opción.

El uso de estos tres tipos de preguntas me dará una buena consistencia para poder explorar sobre el tema en estudio y lograr alcanzar los objetivos propuestos.

### **3.6.2.5. Organización y elaboración del instrumento de recolegida de información**

El cuestionario elaborado contiene un objetivo general y cuatro objetivos específicos para esta investigación de mercado. En cuanto al número y formulación de las preguntas, quedaron establecidas una cantidad de doce, de las cuales diez son de tipo escala de Likert, una abierta y una cerrada. El tiempo destinado para su desarrollo es de aproximadamente cuarenta y cinco minutos.

Es importante que cada cuestionario tenga en su cabecera los objetivos para que no se pierda la perspectiva en cuanto a lo que se requiere e informar al encuestado del tópico en el que está participando y su aporte en el desarrollo de ese proceso investigativo.

#### **Estudio Piloto**

Una vez concluido el desarrollo del cuestionario se procedió a escoger cinco participantes voluntarios para efectuar con ellos el pilotaje. Estas personas son las mismas que intervinieron en el pilotaje de la entrevista efectuada al inicio de la investigación. Las personas se dedican a diversas actividades entre las cuales están: ingeniería en MKT, ingeniería informática, jefe de departamento de calidad en atención al cliente, comerciante, estudiante. Dentro de las impresiones que recibí se encuentran las que siguen:

El objetivo general y los objetivos específicos estaban redactados de forma clara, concisa y sin dejar aspectos importantes por fuera.

En cuanto a su formulación se consideró que en dos de ellas se limitaba mucho la respuesta del encuestado al estar dentro del formato escala de Likert cuando lo que se necesitaba era explorar en su criterio al ser consideradas preguntas claves para llegar a un entendimiento de los objetivos. Se procedió a reformularlas bajo el formato de preguntas abiertas. Quedaron un total de tres preguntas de este tipo.

Una pregunta fue replanteada para cambiarla del tipo escala de Likert a pregunta cerrada dicotómica puesto que los participantes la respuesta a esa pregunta debía ser orientada para que el encuestado de una opinión que muestre explícitamente su acuerdo o desacuerdo. Quedaron un total de dos preguntas de este tipo.

En algunas de las preguntas que quedaron formuladas bajo el formato de escala de Likert se consideró necesario cambiar la redacción de las opciones de respuesta ya que no para todas las preguntas aplicaban. Por ejemplo, en algunos casos quedaron las opciones: muy satisfactorio, satisfactorio, poco satisfactorio, nada satisfactorio y en otros casos: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Estas opciones al momento de ser calificadas tendrán el mismo valor, el cambio sólo es de redacción.

Sobre la redacción de las preguntas en escala de Likert los participantes hicieron conocer que en algunas de ellas encontraban errores en la redacción y eso las volvía confusas. Para esto se decidió hacer uso de verbos en pretérito para denotar afirmación y se las abrevió.

Al haber mayor variedad en la formulación de preguntas, se decidió cambiar la estructura quedando finalmente al inicio tres preguntas abiertas,

seguida de una cerrada, siete en escala de Likert y una última de tipo cerrada. El cuestionario final está en el Anexo #3 del presente documento.

### 3.6.2.6. Segunda fase de la investigación de mercado

#### Objetivo General

Identificar el grado de mejora asociado con un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 en Empresas de distintos sectores económicos que cuentan con esta certificación.

#### Objetivo Específico

- Analizar la relación generada por las Empresas (MIPYMES o Grandes) respecto a la norma ISO 9001.
- Identificar el nivel de satisfacción posterior a la certificación.
- Identificar factores críticos del éxito de las Empresas (MIPYMES o Grandes) y su relación con la certificación.
- Determinar si existe una mejora real posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

#### Empresas encuestadas

Tabla 22: Empresas encuestadas  
Elaboración propia

Nº	Actividad desarrollada por la empresa	Nº de empleados al momento de certificarse	Tipo de certificación mantenida	Trabajando con SGC
1	Agente nacional de aduanas	110	ISO 9001:2008	10 años
2	Servicio educativo	ns/nc	ISO 9001:2008	7 años
3	Seguridad – Vigilancia privada y custodia	500	ISO 9001:2008	7 años
4	Fabricación y comercialización de productos de uso veterinario	30	ISO 9001:2008	6 años

5	Fabricación de productos plásticos	220	ISO 9001:2008	10 años
---	------------------------------------	-----	---------------	---------

## Tabulación del Cuestionario

Tabla 23: Tabulación del cuestionario a Mipyme1  
Fuente: Rivera (comunicación personal, 2013). Elaboración propia

<p><b>Ingeniera Sandra Rivera M.</b>  <b>Gerente Financiero – Administrativo</b>  <b>Grupo Torres &amp; Torres</b>  <b>Codificación: Mipyme1</b></p>
<p><b>Respuesta 1:</b> Satisfactoriamente. Somos la primera compañía de agenciamiento de aduanas en obtener este certificado y esto nos abrió las puertas para entrar con mayor facilidad al mercado de aquellos clientes a los que aún no teníamos acceso. Mejoro la relación con los proveedores ya que te vuelve más exigente respecto a los estándares. El colaborador lo percibe positivamente desde las capacitaciones que nosotros llevamos de manera constante y eso es un plus al salario que enriquece la hoja de vida del personal.</p>
<p><b>Respuesta 2:</b> Totalmente. Al tener controles de los errores y re procesos consigues aprovechar los recursos con mayor eficiencia. Si cometes un error, lo documentas, lo analizas y tomas las acciones correctivas que eviten su recurrencia.</p>
<p><b>Respuesta 3:</b> Ese es el enfoque de la auditoría interna, no se hace para ver los errores sino para determinar la conformidad de la implementación. Nosotros después de diez años de implementación estamos en una etapa de buscar que mejorar y seguir reinventando. Este año le hemos dado un giro de 180 grados al sistema optimizando su macro proceso de los tres sistemas integrados (certificados con ISO 9001) pasando de un modelo clásico a uno dinámico e interactivo que incluye cd's de inducción para cada puesto, glosario general</p>

sintetizado, entre otros que hace que el sistema sea un soporte y no una carga. Cambiamos el esquema de la auditoría interna a una desarrollada por equipos de auditores. Al tener varias sucursales lo que hacemos es homologar procedimientos de instructivos a nivel nacional haciendo auditorías por procesos a nivel nacional para determinar si la homologación funciona y determinar que había quedado por fuera de la re ingeniería.

**Respuesta 4:**

Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		

La ventaja competitiva la generas internamente. Nosotros ofrecemos un servicio que es un intangible y suele ser mucho más difícil que el cliente perciba ese calidad por ende hay que trabajar día a día para que el cliente diga “ellos son el mejor agente de aduanas”. Creo que con la implementación del SGC y trabajando día a día internamente con el personal, la gente se siente orgullosa de trabajar aquí y yo creo que esa es nuestra mejor o mayor ventaja competitiva. Tenemos clientes que no quieren que se les cambie su ejecutivo de cuenta, se sienten muy satisfechos con la calidez del servicio que reciben.

**Respuesta 5:**

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
<b>X</b>			

Nosotros medimos el impacto a través del tiempo promedio en que sacamos un trámite marítimo, terrestre, etc. Sí he experimentado un impacto sobre la producción toda vez que cuenta con indicadores de gestión, objetivos y metas por cumplir ya que es medible y se puede analizar en caso de no haber cumplido con el tiempo meta el ¿por qué? Ya sea por problema de aduanas

(externo), reducción de personal y no se tuvo el enlace oportunamente (interno), en fin.... analizas y tomas medidas correctivas.

**Respuesta 6:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Al contar con un SGC ya tienes algo contra que comparar y medir.

**Respuesta 7:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Al tener el SGC con los resultados del año anterior tomas decisiones y las incluyes dentro de tu próxima planificación anual. Por ejemplo, nosotros dentro del departamento de calidad tenemos nuestro cronograma de actividades y sabíamos que veníamos teniendo un aumento considerable en los gastos operativos, entonces iniciamos este año haciendo una evaluación del nivel de coordinación de servicios (compras) para aumentar controles. También estamos trabajando con el departamento de recursos humanos porque los tiempos en capacitación estaban un poco dilatados entonces ahí interviene el departamento de calidad para ayudarlos a analizar el porqué de ese acontecimiento, porqué no están atendiendo al cliente interno como se debe. Se les hace encuestas al personal interno para determinar en qué creen que se está fallando y tomar acciones correctivas.

**Respuesta 8:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	<b>X</b>		

Si no pongo totalmente de acuerdo es porque no todos los objetivos se cumplen. Por ejemplo el año pasado no logramos cumplir todos porque la aduana cambio su sistema informático y eso implicaba hacer una re ingeniería del departamento de sistemas en todos lo que tiene que ver con el área logística. Pero fuera de eso, el SGC te ayuda inmensamente a cumplir los objetivos porque en primera instancia te hace plantear objetivos porque se suele erróneamente estar en el día a día sin pensar en el mañana y el SGC te obliga a reflexionar sobre lo que se está haciendo y si es acorde con los resultados que desea obtener.

**Respuesta 9:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Nosotros hacemos un plan de capacitación que pasa por todo un proceso iniciando con recursos humanos donde se averigua los motivos por los cuales se está solicitando tal capacitación, piden la evaluación del desempeño, corroboran si obedece a alguna competencia que la persona tiene que reforzar, si guarda relación con el proceso que maneja (para mitigar que se solicite capacitaciones porque sí), finalmente de tener todos los sustentos esa solicitud se incluye dentro del programa de capacitación. Nosotros este año empezamos con un formato de “efectividad de la capacitación” donde el jefe o líder del área tiene que decir después de 3-4 meses que cambios y resultados

vio en las personas que fueron a hacer el curso. Por ponerte un ejemplo, estábamos teniendo un monto muy por encima del objetivo de cartera vencida así que mandamos a nuestro personal de cobranza a hacer un curso con expertos colombianos y se han visto resultados en la disminución de la cartera, bajo al 29% el mes pasado y este mes está en 26%. Ese es el mejor indicador.

**Respuesta 10:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	<b>X</b>		

No pongo totalmente de acuerdo porque siempre hay alguien que no se quiere alinear, que se resiste al cambio, etc. Siempre vas a encontrar de esas personas en una organización que no quieren salir de su zona de confort, por ende no puedes decir que el 100% de tus trabajadores viven la calidad, sienten la calidad, aman la calidad.

**Respuesta 11:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Nosotros aparte de la ISO 9001 tenemos el certificado BASC que te ayuda a mantener estándares que minimicen y mitiguen riesgos inherentes al comercio exterior como el narcotráfico, contrabando, delincuencia, etc. Como nosotros somos agentes de aduanas - transportistas lo que hicimos fue capacitar a la gente para que tenga pleno conocimiento de los riesgos y los maneje de tal manera que el cliente sienta la tranquilidad de que estamos haciendo algo para mitigarlos. Aquí entran también las transnacionales que al contar con un proveedor (en este caso nosotros) pide que sea del mismo nivel.

<b>Respuesta 12:</b>		
Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		
<p>Definitivamente y no se trata sólo del reconocimiento, de hacer la ceremonia, o cosas así. El éxito viene dado o va de la mano con los resultados. Tener un certificado en una compañía que sólo lo maquillan para seguir teniéndolo no le va a dar los resultados en: incremento en ventas, en mejorar tu cartera, aumentar la satisfacción del servicio entregado, etc. Eso es llegar al éxito</p>		

Tabla 24: Tabulación del cuestionario a Mipyme2  
Fuente: Mosquera (comunicación personal, 2013). Elaboración propia

<b>Licenciada Jacqueline Mosquera de Velarde</b> <b>Rectora</b> <b>Centro Educativo Naciones Unidas</b> <b>Codificación: Mipyme2</b>
<p><b>Respuesta 1:</b> Satisfactoriamente.</p> <p>Al principio les costó un poco en cada uno de los colaboradores: personal docente, personal administrativo, estudiantes y padres este proceso de la implementación y el levantamiento de todos los procesos y procedimientos que deben manejarse en una organización, ir cambiando la mentalidad y que encuentren la relación entre la calidad educativa y la implementación de un sistema de gestión de calidad como es la norma ISO 9001. Se empezó a trabajar mucho en desarrollar una cultura de calidad para que todos los que conforman la organización pudieran entender desde los diferentes ámbitos o los diferentes actores de la institución. Cuando quedó estructurado el mapa de procesos pudieron entender que todos estábamos interrelacionados, que había</p>

una cadena de valor interna y que había un cliente interno que demandaba una buena calidad de “tu proceso” para darle paso al siguiente proceso.

Por los padres de familia ha sido tomado como una institución bastante organizada, que maneja una buena disciplina, un correcto orden con los estudiantes y en cuanto a todo lo que se refiere a organización de eventos que hacen referencia a todas las actividades extra curriculares. Nos perciben como una institución que cumple muy bien con las normativas legales y reglamentarias, como una institución que escucha la retro alimentación de los padres (a través del registro de quejas donde nos podemos dar cuenta de que estamos haciendo bien y que mal para reajustar), cordialidad y buena atención.

Por los estudiantes al principio percibieron un alto nivel de exigencia pero luego al notar los resultados (una institución ordenada, cuidada, limpia, puntual en sus eventos, apertura de escucharlos, cumplimiento legal, cumplimiento de los procesos internos, acogimiento e inclusión inmediata a alumnos nuevos) se han vuelto en los primeros defensores y vigilantes del seguimiento de este proceso.

Por los entes reguladores fuimos catalogados por el distrito educativo como una de las instituciones educativas del sector que cumplía con todos sus estándares de calidad. Eso nos permitió tener una buena categorización en cuanto a la forma de cómo llevamos nuestro proceso educativo porque internamente tenemos un SGC muy bien implementado y que tiene vida.

**Respuesta 2:** Sí, porque al implementar un SGC tuvimos que estructurar el mapa de procesos como lo comentaba antes y esto a su vez nos ayudó a corregir algunos aspectos internos en la parte administrativa, de mantenimiento y en la parte del proceso enseñanza – aprendizaje, a que todo debe tener un estándar sin que esto signifique que todo debe llevarse de una manera cuadrada sino de que todo lo que debemos hacer, lo implementemos. El contar

con un SGC nos ahorró mucho tiempo ya que nosotros veníamos trabajando en familiaridad con el sistema hace años y cuando en el 2012 todas las Instituciones Educativas fueron evaluadas por medio de estándares de gestión educativa fue un duro impacto para muchas pero a nosotros se nos facilitó muchísimo porque gracias a la Norma ISO ya teníamos levantado los procedimientos.

**Respuesta 3:** Sí, indiscutiblemente. Nosotros contamos aproximadamente de 20 a 25 Auditores Internos, cada dos años formamos auditores internos, manejamos una formación a través del curso de toda la normativa de la ISO 9001, ellos aprueban y pasan a un proceso de formación práctica como auditores ya en sí. Se coloca a un auditor principiante con uno que ya tiene dos años en este proceso y de esta manera vamos creciendo con el número de nuestras auditorías internas y cada vez se hacen más eficientes, mucho más exigentes, hay un proceso muy meticuloso porque gracias a que conocen muy bien el sistema saben perfectamente donde deben enfocarse, que deben preguntar o en qué aspectos específicamente hay que trabajar. Nuestras auditorías son muy exitosas y saludables

**Respuesta 4:**

Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		

En el sector somos considerados como una de las instituciones educativas que maneja unos valores de pensión que por el servicio que se le otorga al estudiante realmente es menor que lo que es recibido por el padre de familia. Eso nos ha permitido ir poco a poco creciendo en el número de estudiantes, como parte de un proceso de selección y trabajo con los padres de familia donde no sólo ingresaban a una institución educativa donde sus hijos recibirían

educación sino que también requería la participación activa de los padres de familia.

Dentro del sector educativo el Naciones Unidas ha tomado una representatividad dentro del gremio como una institución seria, que trabaja mucho en la formación de los estudiantes, que cuenta con altas exigencias en proceso de selección del personal, que nuestras opiniones y recomendaciones son consideradas a nivel del gremio y a nivel de las instancias distritales como aportaciones serias y muy profesionales en la parte educativa.

**Respuesta 5:**

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
<b>X</b>			

Sí, un impacto positivo. Iniciamos hace 7 años con un número aproximado de 220 estudiantes, ahora tenemos 650 estudiantes. Los alumnos se han vuelto más críticos porque tenemos procedimientos y paralelamente manejamos un programa de desarrollo del pensamiento que se basa en procesos de organización de la información a nivel de la parte cognitiva. Los estudiantes han podido ver que como se está llevando la institución también es paralelo a esta organización del pensamiento para ser mucho más productivo y mucho más exitosos. Esto les ha permitido a ellos valorar esta certificación y hacerlos mucho más críticos y más exigentes con los docentes que ingresan a las aulas.

**Respuesta 6:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Los controles de: seguridad, para el manejo de los procesos educativos, de los procesos evaluativos, en los procesos de admisión, procesos de selección - formación y evaluación del personal, procesos de selección - evolución y reevaluación de selección de los proveedores tanto internos como externos

**Respuesta 7:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Nosotros trabajamos anticipadamente con la planificación del año siguiente, es decir que para los meses de Diciembre y Enero ya tenemos programado nuestras actividades para el siguiente año lectivo, se han establecido fechas como nuestra noche de artes y la casa abierta que se lleva a cabo cada dos años, entonces ya hay una planificación de cuáles son los eventos grandes, en que tiempo se los hace y los eventos pequeños interno cómo tienen que ser manejados (por ejemplo clases demostrativas). Nos ha facilitado desde el proceso de admisiones (fecha de inicio, aspectos a considerar para empezar el proceso). Definitivamente la planificación de las actividades desde el SGC nos ha permitido mucho.

**Respuesta 8:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Uno de nuestros objetivos era lograr la captación de más estudiantes, sin embargo este proceso de aumentar el número de estudiantes no era solamente

por aumentar el número sino que vaya en relación directa con el perfil del estudiante que queríamos que ingrese. No necesariamente un estudiante con un alto nivel cognitivo sino que desee ser mejor, que desee prepararse y que se vea una familia comprometida en este proceso porque la institución tiene altas exigencias y le pone expectativas altas a los padres. Esto nos permitió invertir nuestra pirámide institucional para nosotros tener un elemento humano que cuenten con una formación netamente nacionina, antes teníamos más estudiantes que ingresaban en el bachillerato, menos estudiantes que ingresaban en la básica y muy pocos de nivel inicial. Durante todo este tiempo logramos cumplir el objetivo de invertir la pirámide porque nuestra intención es trabajar con nuestros alumnos de iniciales para saber claramente cuál es el producto que entregamos a la sociedad y a la universidades, entonces ahora tenemos más estudiantes que ingresan en el nivel inicial, le sigue la básica y entran muy pocos en el bachillerato ya que somos más selectivos. Esto para nosotros ha sido un éxito porque al invertir la pirámide ya es trabajar con el padre de familia en la percepción de calidad del padre que estaba afuera y del que estaba adentro trabajar en la fidelidad de que estamos haciendo bien las cosas.

**Respuesta 9:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Te voy a hacer un paralelo con lo que el Ministerio de Educación ahora nos exige a las instituciones educativas. Antes de que se establezcan estos estándares de calidad a nivel del ministerio, Naciones Unidas tenía un proceso de capacitación y de formación permanente de sus colaboradores. Nosotros invertíamos unas 60 a 80 horas de capacitación en cada colaborador no sólo

en temas referentes a sistemas y cultura de la calidad, a manejo de procesos, tratamiento de las no conformidades, entre otros temas inherentes a la calidad, sino también en la formación académica presente como capacitaciones en el desarrollo del pensamiento, sistemas de evaluación, diseño de metodología adecuada y eficiente dentro del aula. Hace 7 años venimos trabajando con un proyecto de inclusión educativa que en la actualidad es imperativo por parte del ministerio para todas las instituciones pero nosotros ya contábamos con ello y en todos esos campos se ha venido capacitando a los docentes. Antes hacíamos capacitaciones externas y los enviados replicaban el conocimiento a los demás, veíamos cuáles eran las fortalezas de nuestros colaboradores y les dábamos un tema de capacitación para que ellos lo desarrollen y así trabajen con sus otros compañeros. Entonces invertimos prácticamente una semana en procesos intensos de capacitación y con los años de experiencia nos hemos vuelto más selectivos cuando alguien nos viene a ofrecer una capacitación, pedimos contenido programático, número de horas, referencias del capacitador, entonces ya queremos hacer un análisis del currículum vitae porque consideramos estamos en otro estándar o nivel. También trabajamos con nuestros proveedores editoriales nos brindan una capacitación con respecto a los temas que la institución requiera y de esa manera vamos mejorando no sólo la parte profesional sino también la parte personal de nuestros colaboradores, por ejemplo en el mes de octubre se trabajaron 12 horas con todo lo que era el manejo de la cultura organizacional, de cómo yo me veo en el proyecto frente a mis estudiantes entonces ya no era sólo en el plano profesional sino que también ya hemos empezado a cuidar la parte personal para que el colaborador se sienta bien internamente y eso lo proyecte satisfactoriamente desde el ámbito administrativo hasta el ámbito docente porque ahora también se le brinda un proceso de capacitación al personal de mantenimiento y limpieza. Si ellos quieren aprender tecnología se les diseña un curso. Estamos pendiente de sus necesidades para poder trabajar en ello.

**Respuesta 10:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Cuando tu conversas con las diferentes áreas hay una conciencia plena de la importancia de mantener un SGC, sin embargo siempre hay algo que mejorar, algo que en un momento dado no fue considerado y estamos evaluando y realimentando permanentemente nuestros procesos. Este manejo del SC te podría decir se ha convertido en una espiral donde es cíclica pero a la vez es espiral, entonces cada área se va evaluando y se da cuenta que quizás puede hacer mejor su trabajo y se abre nuevamente el ciclo, pero no se abre para mantenerse en el mismo nivel sino que va abriéndose y va subiendo. Entonces yo lo veo al sistema como una espiral y a la vez esa espiral es cíclica.

**Respuesta 11:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

En la prestación del servicio, en el manejo de los controles antes - durante - después de la prestación del servicio, en la selección de los proveedores, selección de docentes, en las auditorías internas, en la percepción de la comunidad, en el aumento de la fidelidad de los padres de familia representantes aunque consideran que somos altamente exigentes sin embargo permanecen.

<b>Respuesta 12:</b>		
Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		
Sí, por todos los motivos mencionados a lo largo de la entrevista.		

Tabla 25: Tabulación del cuestionario a EmpGrande1  
Fuente: Vélez (comunicación personal, 2013). Elaboración propia

<b>Srta. Ana Vélez</b> <b>Auditoría de Procesos</b> <b>ASEVIG – LIDERMAN</b> <b>Codificación: EmpGrande1</b>
<p><b>Respuesta 1:</b> Por el personal administrativo ha sido percibido positivamente porque te ayuda a organizarte, a que todas las personas entiendan de alguna manera cuál es el propósito de la empresa.</p> <p>Los trabajadores cuando ingresan lo tomaron como una alta exigencia por ejemplo en temas de documentación, políticas internas, de aprendizaje porque al tener un SGC implica que los colaboradores conozcan cuál es su objetivo dentro de la organización. Esto hace que al principio se resistan un poco pero cuando se les explica dentro de capacitaciones el porqué, llegan a comprender la importancia, sus ventajas y terminan muy contentos con el sistema.</p> <p>Los clientes muestran mucha satisfacción ya que ellos cada vez son más estrictos y al notar que nosotros tenemos buenos procedimientos, normas de servicio, entre otros se sienten contentos con nuestro servicio al recibir lo que necesitan.</p>

**Respuesta 2:** Sí, más allá de optimizar recursos, dentro del proceso vamos midiendo la gestión que hacemos a través de los indicadores, entonces, al manejarte con indicadores puedes medir en la organización el beneficio que tienes al dar tu servicio y detectar falencias para mejorar.

**Respuesta 3:** Sí, cuando encuentras hallazgos o no conformidades tienes que detectar los factores o las causas para que se generaron, entonces la gestión inmediata es ir las resolviendo con el área o áreas que corresponda.

**Respuesta 4:**

Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		

Sí, los clientes notan una clara diferencia entre nuestro servicio y el brindado por otras empresas de seguridad. Por ejemplo: nosotros capacitamos mucho a nuestros colaboradores para que sean una carta de presentación desde cómo está presentado el “liderman”, su trato y la forma de entregar el servicio.

**Respuesta 5:**

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
<b>X</b>			

Totalmente, a nosotros nos ha ayudado a crecer. Desde que nosotros tenemos la certificación con el SGC nuestro servicio se ha ido incrementando año a año y eso se debe a que el sistema como te indicaba antes nos ayuda a brindar un mejor servicio, te mantiene siempre alerta a todo lo que sucede, a cuidar todo desde temas de equipos e indumentaria hasta aspectos referentes al personal y servicio.

<b>Respuesta 6:</b>			
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			
<p>Sí, de la mano al SGC se implementaron indicadores, formatos, procedimientos que se han vuelto en una guía que a la vez regula. Hoy en día el colaborador sabe que si no cumple un procedimiento está cometiendo una no conformidad al incumplir los estándares establecidos.</p>			
<b>Respuesta 7:</b>			
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			
<p>Claro porque al no tener procedimientos no puedes saber que vas a hacer ni como lo vas a hacer. En cambio al contar con procedimientos la planificación se crea sola. Por ejemplo: cuando se tiene que activar un puesto entra la planificación y sabes que tienes que cumplir con un procedimiento de selección, hacer un curso de postulante, al finalizar el curso hacer todo el proceso de contratación, documentación y finaliza con la capacitación en el puesto entonces desde que se indica que habrá activación de puesto ya cada persona sabe que le toca hacer. Cada miembro de la organización sabe que son parámetros de planificación que se deben de cumplir.</p>			
<b>Respuesta 8:</b>			
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

La empresa anualmente se plantea objetivos y a parte de los referentes a la calidad se plantean objetivos estratégicos. Por ejemplo nosotros decimos que año a año queremos incrementar el 25% de nuestro servicio entonces todos trabajamos para llegar a cumplir esa meta. Si se dice “vamos a implementar un sistema de nómina” hacemos la planificación y trabajamos todo el año para que al finalizar se cumplan nuestros objetivos y en caso de no cumplirlos determinar los motivos por los cuales no nos fue posible. El sistema mismo se convierte en un impulso constante para cumplir los objetivos porque te obliga a pensar en el futuro, en que se quiere y que estrategias se aplicarán para alcanzarlos.

**Respuesta 9:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Sí porque ahí entramos al tema de dar un servicio de calidad. Una empresa no puede decirle al cliente que le va a ofrecer un servicio de calidad sino está capacitando a su gente. Cuando se los capacita se los involucra con la organización. Si el personal no ha recibido una inducción sobre lo que la empresa espera de su trabajo, van a cometer errores porque desconocen de entrada su aporte. Esto va de la mano con lo que pasa comúnmente en las empresas de seguridad: robo, mal servicio, etc. Esos factores en nuestra empresa podríamos decir que prácticamente no existen. Tenemos destinado un rubro en capacitación que se lo pone dentro del presupuesto y nos ayuda a que la empresa pueda brindar un servicio de calidad. Nosotros no hemos tenido necesidad de contar con un departamento de ventas porque los clientes llegan a nosotros a través de nuestros “liderman”, porque notan en ellos lo bueno del servicio y viene a solicitarlo, ellos son nuestra mejor carta de presentación, son

la imagen de la empresa y en definitiva por estas razones las capacitaciones dadas se ven reflejadas positivamente.

**Respuesta 10:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Al principio el cambio para los trabajadores si es fuerte pero luego los colaboradores a través de las capacitaciones se dan cuenta de la importancia y todas las bondades que el SGC otorga, consiguen un nivel de entendimiento con la política integrada que les permite a su vez comprender cuál es la finalidad de su trabajo y el alto valor que tiene para la organización.

**Respuesta 11:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Por todos los aspectos expuestos durante la conversación, le ha otorgado beneficios en todos los aspectos. Una muestra clara es el índice La rotación del personal antes de empezar el proceso de calidad era del 12%, ahora es del 2% como tope ha llegado al 3%, entonces se puede notar que ha disminuido significativamente.

**Respuesta 12:**

Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		

Ha sido un gran factor de éxito. Contar con certificación ISO y tener un proceso de gestión del talento humano nos ha ayudado como organización y nos sigue ayudando a crecer. Antes de implementar el SGC nadie sabía para donde corríamos, y ahora nadie puede saltarse los procesos establecidos. Cuando tu pones estándares en la empresa todos deben cumplirlos y el que no lo quiera hacer lamentablemente tendrá que salir de la organización. Eso ayuda a que todo el personal esté comprometido, trabajando todos juntos por cumplir las mismas metas, cada uno es valioso en el área donde trabaja y nadie puede quedarse situado en una zona de confort. Los resultados se ven en la calidad del servicio brindado y en la organización funcional que llevamos ahora en la empresa.

Tabla 26: Tabulación del cuestionario a Mipyme3  
Fuente: Cordero (comunicación personal, 2013). Elaboración propia

**Sr. Juan Cordero**  
**Control de Calidad**  
**Aditivos Y Alimentos S.A – ADILISA**  
**Codificación: Mipyme3**

**Respuesta 1:** Muy buena, nos ha representado una oportunidad comercial.

Los clientes lo ven como un producto seguro. Nosotros al principio teníamos sólo clientes locales, cuando quisimos empezar a exportar se nos hizo fácil abrir camino porque ya teníamos muchas cosas avanzadas con la certificación y eso si afecta mucho al momento de que un clientes del extranjero te elija. Ahora exportamos a Panamá, Venezuela, Costa Rica, República Dominicana, Vietnam. Tenemos un contrato con la transnacional International Protein y ellos tienen clientes en todo el mundo, venden productos con el nombre de su marca pero fabricados por ADILISA. Adicional a eso tenemos la certificación INP

(Instituto Nacional de Pesca). Nuestros clientes al ver el éxito y las ventajas de nuestra certificación han empezado a implementar la Norma en sus empresas. En la actualidad dentro del círculo de empresas con las que trabajamos ya todos cuentan con certificación.

Cuando recién se inició con la certificación por parte del personal se pensaba que sería otro trabajo más pero con el tiempo todos los departamentos nos hemos acoplado y entendido que cada uno tiene su participación y es importante es este proceso.

**Respuesta 2:** Muchísimo. En tiempo, fabricación de productos seguros, disminución de reclamos por parte de los clientes y eso incluye devoluciones, reprocesos, ayuda a mejorar y cuidar la salud de los trabajadores, se ha logrado optimizar los procesos.

**Respuesta 3:** Muchísimo. Nosotros mismos vemos las no conformidades o las oportunidades de mejora y levantarlas por cada departamento para contribuir a que el sistema funcione, ya que el sistema no debe ser otro trabajo para nosotros sino una ayuda para organizarnos en nuestro trabajo.

**Respuesta 4:**

Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		

Nos ha abierto mucho el mercado nacional e internacionalmente. El negocio aquí consiste en hacer negocios con consorcios (conjunto de varios granjeros). Por ejemplo, un consorcio puede estar conformado por ocho personas y a su vez cada persona tiene 50.000 pollos, entonces ellos se reúnen para que les salga más barato comprar alimento para sus animalitos. Y así la rama de clientes es muy extensa, cuando se da a conocer que el producto es bueno, las referencias por si solas traen nuevos clientes.

**Respuesta 5:**

Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
<b>X</b>			

Para bien, el proceso de fabricación es una muestra clara, antes era de 10 toneladas al día, ahora está entre 35 y 40 toneladas.

**Respuesta 6:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Tenemos un ciclo donde el departamento de calidad define especificaciones para comprar materia prima, pasa al departamento de ventas da la orden de comprar el producto en base a las especificaciones del producto, sigue a bodega y ellos reciben bajo la especificación del producto, y producción lo usa en base a ese parámetro de especificación. Se cierra el ciclo cuando llega de nuevo a calidad donde se recibe y aprueba en base a los parámetros. Existen muchos controles. El control de etiquetas lo tiene producción, pasa por las manos del gerente de operaciones quién da el visto bueno, llega a calidad donde también se da el visto bueno pero bajo otros criterios. Hay varios filtros. No es lo mismo que yo lo haga, yo mismo lo verifique y me dé el visto bueno. Contamos con un clasificador de productos que consta de una maya que está entre 5 y 7 milímetros para impedir que pase materia prima que contenga algún objeto extraño ya que un objeto mayor de 7 mm mata al animal, también en el proceso de producción hay imanes para atrapar objetos. Y también tenemos el proceso de automatización donde la máquina dosifica una medida exacta y así se evita desperdiciar. Con este nuevo sistema se han reducido mucho los errores ya que en caso de existir son detectados a tiempo.

**Respuesta 7:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Se planifica mejor las producciones, las capacitaciones al personal, tiempo de descanso (trabajan hasta las 12 y duermen hasta la 1). Esa planificación da paso a un control más riguroso. Ayuda a organizarse mucho mejor.

**Respuesta 8:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Hemos tenido un progreso. Al principio nos planteamos la tecnificación de la planta, luego la certificación de la Norma ISO 22000 para Abril del 2013 y ya lo conseguimos, ahora nos propusimos implementar el sistema FIFO en el área de bodega y ya casi está terminada. Ahora al tener una mejor visión nos planteamos objetivos que vamos cumpliendo satisfactoriamente.

**Respuesta 9:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Muchísimo. Hace dos años la empresa contaba con un plan de capacitación donde incentivaba a su personal. Se declaró todos los puestos vacantes y se dio inicio a un proceso de entrenamiento donde había como incentivo que la persona que lograba quedar primero ocupaba el puesto de supervisor con un

suelo especificado, otro incentivo dentro del mismo esquema era que uno debía sacar 10 puntos y si logramos sacar esa puntuación por tres veces consecutivas te ganabas un bono. Entonces eso motivó muchísimo a todos los que conformamos la empresa a prepararnos. La empresa todo eso que invirtió lo vio reflejado en que ya no se tiene la necesidad de contratar a personas externas sino que se le da la oportunidad al personal interno porque ve el potencial. La empresa invierte mucho en el colaborador pero él a su vez le entrega a la empresa un servicio con conciencia de calidad donde cada uno de ellos vela por el correcto funcionamiento de los procesos.

**Respuesta 10:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

El simple hecho de que los trabajadores conozcan acerca del producto los convierte en los propios “supervisores” de su trabajo. Como conocen las características de cada producto o materia prima nos ayudan a los departamentos de calidad y producción notificándonos cuando algo está mal. Ellos conocen que si se llegan a equivocar en algo no se los sanciona pero lo que se pide es que lo comuniquen porque parte de nuestra política es que los errores no los detecte el cliente sino nosotros mismos ya sea en producción, bodega o en calidad. Ellos son conscientes ahora hasta de los peligros que hay dentro de la planta y tiene la autorización de que cuando venga una persona externa a la empresa (ya sea para instalar algo, construir u otros motivos) y detectan que no tiene el equipo de protección, exigirle que se lo coloque.

A raíz de la implementación de un SGC los trabajadores conocen los estándares y han logrado la suficiente conciencia de calidad para elaborar un producto.

**Respuesta 11:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Muchísimo, beneficio de toda índole: económicos, factor tiempo, recursos, salud de los trabajadores. Índice de enfermedad es casi nulo. Es normal que eventualmente se enfermen de gripe, o algo viral pero ninguna enfermedad que se le pueda atribuir a la actividad que realizan.

**Respuesta 12:**

Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		

De éxito y buscamos cada vez más ya que nos hemos propuesto en dos años, luego del mes de Enero del 2014 que nos certificamos en BASC, trabajaremos para conseguir la ISO 14000. Nuestra idea es unir todas para hacer un solo Sistema de Gestión Integrado. Ahora lo vamos a hacer pero con las que tenemos que son: ISO 9000, 22000, BPM y HACCP.

También nos ha ayudado a conformar grupos de trabajo y dentro de esos grupos de trabajo están definidos procedimientos y registros que se deben cumplir como el de control de proveedores, hasta los señores que nos ayudan con el mantenimiento y limpieza de la planta tienen su registro y básicamente para todo eso tiene que ser el personal capacitado.

Antes de certificarnos la Norma decía que el personal debía tener como instrucción mínimo el bachillerato y como existía personal que no cumplía con ese requisito se los mandó a estudiar para contar con colaboradores bien preparados.

Lema del dueño de la empresa: “El personal humano siempre es lo mejor” y basado en eso nos preparamos cada vez más.

Tabla 27: Tabulación del cuestionario EmpGrande2  
Fuente: Desiderio (comunicación personal, 2013). Elaboración propia

**Sra. Viviana Desiderio**

**Auditora de la Calidad**

**PLASTIEMPAQUES**

**Codificación: EmprGrande2**

**Respuesta 1:** Todo nació a raíz del requerimiento del cliente. Nosotros tenemos empresas que son multinacionales y ellos siempre venían a hacer auditorías y habían muchas cosas que no teníamos por el mismo motivo de que no éramos una empresa con normativa ISO donde estuviéramos enfocada más a la organización de procesos. La gerencia vio que era el momento de hacerlo porque estábamos creciendo a la par de empresas grandes. Después de la certificación ha sido percibido en todos los sentidos positivamente. Esto es una cadena que nos ayuda muchísimo a poder mantenernos dentro del negocio. El cliente lo primero que te exige es certificado de calidad, a su vez nosotros le exigimos a los proveedores y así continúa la cadena. En la actualidad cada mes tenemos evaluación de proveedores. Para el cliente resulta una garantía que tengamos SGC y a nosotros nos ayuda a organizarnos mejor y mantenernos en el mercado.

Todos cambio al inicio genera resistencia. Para el personal al principio fue un proceso duro porque lo consideraban un trabajo adicional pero a pesar de esto siempre estuvieron entusiasmados con la evolución y prestos a sacar adelante el sistema. Con el tiempo se acoplan y lo convierten en parte de su trabajo, de su día a día.

**Respuesta 2:** Sí, al momento que se generan desperdicios o hay procesos que no se están manejando adecuadamente, el sistema te ayuda mediante las herramientas de mejora (acciones preventivas, correctivas, auditorías internas) eso impulsa a que el personal genere nuevas ideas o acciones para solucionar el problema, no se queda estancado en hacer las cosas por inercia.

**Respuesta 3:** Contribuyen muchísimo. Yo siempre he dicho que las auditorías que más hallazgos tienen son las internas porque cada uno conoce en donde está el problema. Internamente se busca todos los errores posibles y solucionarlos a tiempo para que cuando llegue la auditoría externa todo esté bien. Y existe mucha colaboración por parte del personal, no tratan de ocultar los errores sino más bien de otorgar evidencias para llegar a propuestas que logren soluciones. Internamente las considero más productivas porque miden todo más al detalle.

**Respuesta 4:**

Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		

Tener un SGC ha sido nuestro fuerte, es la carta de presentación al momento de entrar a una licitación. Parte el proceso de licitación es que la empresa tenga todos los procesos alineados, con los parámetros requeridos para lograr soportar todo lo que requiera el cliente y así cumplir con el perfil de un proveedor. Nos ha servido para entrar en muchas empresas, adicional a que la imagen de tu empresa desde que obtienes la certificación cambia positivamente para los demás y te buscan por ese motivo. En contraparte, en lo que se refiere al consumidor no existe tanta cultura y exigencia, y esto se muestra al preferir un costo inferior antes que un producto de calidad.

<b>Respuesta 5:</b>			
Muy satisfactorio	Satisfactorio	Poco satisfactorio	Nada satisfactorio
<b>X</b>			
<p>Desde que nosotros implementamos el SGC por el año 2004 hasta el año pasado (no hago referencia a este año debido a que ha sido atípico, ha existido recesión en el sector y muchas empresas lo han sentido entre esas nosotros) hemos ido crecido, inclusive se han hecho inversiones que han sido necesarias por el crecimiento.</p>			
<b>Respuesta 6:</b>			
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			
<p>Sí, definitivamente. En muchos aspectos, por ejemplo en el área de producción el personal sabe que si no controlan no hay calidad, si quieren satisfacer al cliente deben controlar y una forma de controlar es llevando adecuadamente sus registros. Poco a poco ha sido tomado positivamente porque existe una conciencia sobre la necesidad de hacerlo. Ahora a través del sistema de quejas de los clientes se arrojan resultados que te llevan a analizar que se hizo, porque se lo hizo, que se va a hacer para mitigar eso. El SGC empuja a la gente a que si ha hecho las cosas bien queda todo demostrado y si lo ha hecho mal también y debe hallarse soluciones.</p>			
<b>Respuesta 7:</b>			
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Se logró mejorar la parte de los procesos, ya no verlos como departamentos aislados, sino más bien que todos trabajando en conjunto van a lograr cumplir un objetivo. Se alinea los departamentos para que trabajen como un proceso cíclico. Todo lo que se quieren lograr, invertir o implementar se lo hace con anticipación. En cuanto a planificación de inversión con un año de anticipación y en cuánto a planificación de objetivos macro quedan definidos en el mes de Enero del año que inicia para planificar la estrategia a aplicar durante ese periodo. De forma micro cada mes se hace evaluación de resultados.

**Respuesta 8:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	<b>X</b>		

Digo de acuerdo porque hay objetivos que a veces por externalidades no se logran cumplir, por ejemplo para nosotros en este año que la economía ha estado un poco complicada. Pero en términos generales se ha ido siempre hacia la mejora. Con el SGC se plantean objetivos y todo el tiempo se tiene la mira hacia allá, se mantienen visibles, presentes y todos ponemos nuestro máximo esfuerzo para cumplirlos.

**Respuesta 9:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Esto es tan importante. Dentro de los Sistemas de Gestión una de las cosas que hay que cumplir es que el personal tenga su competencia y perfil para el cargo que desempeña, se nota una diferencia en el momento en que las

personas se sienten con el conocimiento y la seguridad de que están haciendo las cosas bien porque han sido capacitados. Considero que la capacitación es parte de la concientización, cuando el personal conoce el porqué de lo que hace se nota un impacto, eso influye positivamente.

**Respuesta 10:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
	<b>X</b>		

Dentro del SGC se ha excluido a la parte financiera pero si hablamos de todas las personas que son parte del sistema el compromiso viene de parte de todos, desde la gerencia general que está a la cabeza hasta cada uno de los colaboradores, desde el principio se notó el compromiso. Hay cosas que son complicadas, al ser una mejora continua siempre hay cambios y frecuentemente se está incorporando personal nuevo al que hay que inducirlo a la cultura de calidad que se lleva.

**Respuesta 11:**

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>X</b>			

Dentro de los beneficios están haber ingresado a nuevos negocios, se ha podido mantener procesos controlados, aumento en la conciencia de los trabajadores, compromiso de la gerencia al darse cuenta que tener un SGC si influye positivamente y siempre resaltan que nosotros somos una empresa certificada como una especie de plus a nuestros productos.

<b>Respuesta 12:</b>		
Sí	No	ns/nc
<b>X</b>		
<p>Nosotros tenemos nueve años de certificados y hacemos la re - certificaciones porque estamos convencidos que contar con un SGC nos ayuda a mantenernos dentro del mercado y estar alineado dentro de los requerimientos estándares mínimos que debe tener una empresa, yo creo que el SG debe ser como el permiso de funcionamiento para una empresa.</p> <p>Con el transcurso del tiempo hemos ido creciendo e implementando cosas nuevas. Se tiene la visión de certificarnos BPM entonces en este año se han venido haciendo inversiones en esa parte porque se quiere seguir dando más plus al negocio y que el clientes se sienta con la seguridad de que va a ser de calidad y manufactura.</p>		

## CAPÍTULO IV

### 4. Presentación de Resultados

#### 4.1. Resultados de la primera fase de investigación

Como se presentó dentro del capítulo 2, existe información muy variada sobre la cantidad de empresas que están certificadas conforme a la Norma ISO 9001 en el Ecuador, siendo el dato más certero las estadísticas mostradas en el Informe de la ISO con un total de 943 empresas correspondiente al año 2012, más, al estar esta investigación enfocada en las MIPYMES de la ciudad de Guayaquil, se quería conocer cuál es la realidad referente a este sector.

En el desarrollo de las entrevistas con el OEC1 se me da a conocer que el 99% de las empresas certificadas conforme a la Norma en estudio son MIPYMES, esto debido a que nuestro país está conformado principalmente por este tipo de empresas. Datos proporcionados por el CENEC 2010 y que se encuentran en la Tabla 7, nos hace referencia a que del total de empresas en Ecuador, el 97.2% es considerado MIPYMES, 0.2% grandes empresas y el 2.6% no informa, aquí se logra validar esta información que nos otorga el OEC1.

Ahora, respecto a la cantidad en Guayaquil, como se expresó en el capítulo 2, no existe información segmentada por provincias ni sectores económicos, más considero que haciendo una analogía se puede llegar a una comprensión. Del total de Pymes en Ecuador, tal como se muestra en el Gráfico 7, la provincia que mayor porcentaje abarca es Guayas con un total de 23,4%, una relación similar podrían tener las MIPYMES respecto a la certificación.

Los sectores que mayormente buscan certificarse son Servicios y Alimentos, siguiendo ese orden. El OEC 1 nos da las razones: “Servicios debido a que tienen mayor capacidad de transar un precio en base a la competencia de

su gente” y alimentos debido a las altas exigencias implícitas como son exigencias legales que garanticen el cuidado de la salud del consumidor y a su vez esto se vuelve en un requisito para comercializar. Referente al sector de servicios, esto es una tendencia a nivel mundial ya que según datos proporcionados en el Informe de la ISO, éste sector encabeza el top 5 de los sectores industriales con mayor certificación, seguido de metales básicos - fabricación de productos de metal y construcción. Dentro de las Pymes que mayor ingreso han generado como se muestran en los gráficos 10 y 11 son las de servicios diversos, por lo que se puede entender que este sector es muy influyente a nivel mundial y va de la mano con la certificación.

En cuanto a los motivos que mediatizan la certificación y hacen la función de impulso, el OEC1 en la pregunta número 5 nos da una lista, siendo el factor comercial el de mayor importancia, esto debido a la competencia con otras empresas del mismo sector, así como su importancia para poder sobrevivir en el mercado local pero sobre todo mundial.

En el CProd, art. 54 numeral d, hace referencia a que se proporcionará “asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional”. En la LEPS señala que se llevarán a cabo sistemas de educación y capacitación especialmente en áreas de producción y/o comercialización (p. 24), así como velar por la equidad y transparencia en los intercambios comerciales (pp. 24-25). Todos estos factores van de la mano con la implementación de un SGC por tal motivo el art. 54 numeral f del CProd, señala que se buscará: “Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES, determinados por la autoridad competente en la materia” (p. 24).

Respecto a los factores o causas que podrían hacer a las MIPYMES desistir de la certificación, el OEC1 nos expresa enfáticamente que considera que el principal factor es el desconocimiento donde se encuentran incluidos los

miedos y paradigmas, mismos que se encuentran descritos en las preguntas número 13, 8 y 9 respectivamente de la entrevista. Las falsas creencias y miedos se lograrían eliminar o al menos mitigar con la charla inicial que se dicta antes de iniciar el proyecto tal como se explica en el capítulo 2 “inicialmente suelen haber muchos temores producidos por el desconocimiento que en esta charla son eliminados al ser explicados”.

Las organizaciones no tienen un pleno conocimiento de los beneficios que les genera un SGC, al contrario tienen una idea equivocada, que es un certificado más que les permitirá continuar con sus negociaciones pero no han tratado de vivir el sistema y su utilidad. Esto puede ir de la mano con otros factores también mencionados como son falta cultura de servicio de calidad en Ecuador y malas asesorías.

En nuestro país el tema de la calidad ha estado muy olvidado en los anteriores periodos presidenciales, durante largo tiempo, no era considerado un tema prioritario por ende tampoco estaba legislado, por lo tanto se convertía en un privilegio para las empresas más grandes o aquellas que tenían visión propia y buscaban por su propia cuenta la implementación, pero hacía una falta urgente de campañas de concientización que hicieran a las personas exigir calidad y entregar calidad. Por otro lado, tenemos las malas asesorías que son aquellas que en lugar de mejorar la empresa con un SG flexible que incluya procedimientos precisos, lo que hacen es complicarla más llenándola de documentos por temas que son innecesarios y eso aturde a los colaboradores, obteniendo resultados negativos.

Respecto al costo que se debe incurrir para obtener la certificación, considero que la barrera más importante aquí es la visión por parte de los dueños y la administración, más no el costo en sí que es bastante manejable (\$5,000 a \$8,000). El OEC1 respecto a este tema me dice: “El tema de visión en nuestros empresarios está enfocado en el hoy, en el momento y no a largo plazo; al ser

algo diferente hay que luchar mucho con la cultura de la empresa". En efecto, a la mayoría de las organizaciones se les hace difícil inicialmente proyectar la utilidad que les generará implementar el sistema ya que no lo ven de forma física como un activo, y al ser un intangible, muchos prefieren optar por crecer en cuanto a infraestructura, maquinaria, equipos, etc., pero descuidan los pilares fundamentales que van a sostener la organización para que pueda crecer de forma firme y sostenida, y esto lo otorga el sistema.

Como se puede observar en realidad los factores que intervienen en la decisión de optar o no por la certificación, todos tienen sus raíces en la visión y conocimiento que se tenga.

Hacia falta conocer si el Gobierno es un factor importante en la toma de decisión de los diversos sectores económicos. El OEC1 nos comenta que en los 12 años que lleva involucrada en temas de calidad, el interés ha ido en aumento y sobre todo desde que está al mando el Presidente Rafael Correa. Es con el actual mandatario que se ha reforzado el tema de la calidad en el país, creando leyes que soporten su importancia y desarrollo, tales como el RGLSEC publicado en el año 2011 y la LSEC publicada en el 2007 y modificada en el 2010.

Estas leyes dan paso a la creación del Comité Interministerial de la Calidad que está conformado por un representante de ocho ministerios como una medida para alcanzar la coordinación y articulación de la política de la calidad, debido a que cada uno de ellos generan nuevas necesidades en base al sector que representa, mismos que son recibidos por el Organismo de Acreditación Ecuatoriano OAE para que los establezca como requisitos, estos llegan a los Organismo de Evaluación de la Conformidad OECs (laboratorios, organismos de inspección, organismos de certificación) quienes, a su vez llegan a las empresas, y las empresa generan convirtiéndose en un ciclo que beneficia a todos los actores del país.

Dentro de los cinco principios del Sistema Ecuatoriano de la Calidad que se detallan en el art. 2 de la LSEC, está incluido que “será la responsabilidad de las autoridades gubernamentales propiciar e impulsar la incorporación de estándares de calidad y responsabilidad social” y en la página 2 nos hace referencia a que se buscará “promover e incentivar la cultura de la calidad y el mejoramiento de la competitividad en la sociedad ecuatoriana”.

Todos estos puntos mencionados resaltan la participación histórica por parte del Gobierno en temas de calidad, ejerciendo influencia a diferentes sectores de la economía para certificarse. Para esto en el transcurso del presente año se está desarrollando el Plan Nacional de Normalización con la finalidad de que el INEN elabore normas técnicas para el sector público y privado, destinadas a asegurar la calidad inicialmente en los sectores considerados como sectores priorizados y de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones.

Toda la información y conocimiento de campo proporcionado por la experta Yuly Mendoza tabulado en la entrevista OEC1, será cotejado con los resultados obtenidos en la segunda fase de la investigación que se llevó a cabo con empresas de diferentes sectores económicos.

## 4.2. Resultados de la segunda fase de investigación

1) ¿Cómo ha sido percibido el Sistema de Gestión de la Calidad por las partes interesadas: clientes, trabajadores, comunidad (en caso de aplicar este último)?

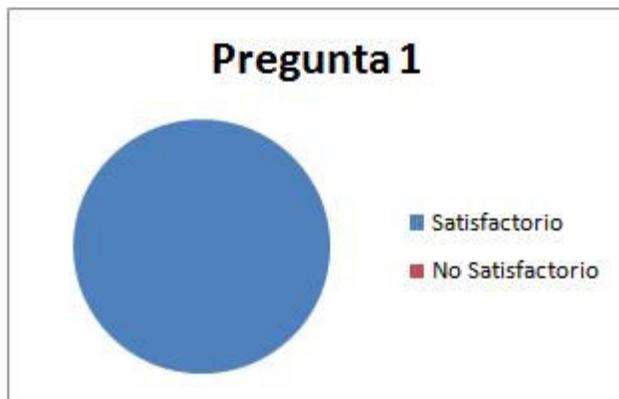


Gráfico 27: Percepción del SGC por partes interesadas  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera que la percepción de las partes interesadas es satisfactoria. Esta pregunta era de tipo abierta pero dentro de los criterios emitidos se describe una clara satisfacción respecto a este tema.

La Mipyme2 y Mipyme3, la EmpGrande1, y EmpGrande2 expresaron que al inicio resulta un poco duro para el personal el paso al sistema ya que todo cambio genera cierta resistencia, pero de la misma forma aseveran que después de que los diversos actores entienden su rol e importancia dentro del mismo así como los beneficios que les representa, valoran y velan su cumplimiento y seguimiento. Como lo expresaba el OEC1 “al ser algo diferente hay que luchar mucho con la cultura de la empresa”, para llegar a un entendimiento influye mucho la charla inicial. Por otro lado la Mipyme1 expresa que sus colaboradores lo perciben como un beneficio extra, ya que desde que se cuenta con SGC reciben capacitaciones como un plus a su salario (valor cubierto por la empresa).

Para la Mipyme1, Mipyme3 y EmpGrande2 contar con un SGC les abrió las puertas a nuevos mercados y todos consideran que ha mejorado su carta de presentación frente a los clientes quienes consideran la certificación como una garantía de calidad, lo que les permite mantenerse en el sector. El mejoramiento de la imagen de la empresa y la apertura de nuevos mercados son parte de los beneficios externos del SGC citado en el capítulo 2. Adicionalmente la Mipyme3 nos comenta que sus clientes al notar el éxito de su sistema decidieron implementarlo también y en la actualidad, dentro del círculo de negocios que manejan todos están certificados. El acceso a nuevos mercados es uno de los beneficios por parte de la ISO al implementar la norma 9001, estos están enlistados en el marco teórico.

Referente a los entes de regulación, la Mipyme2 nos comenta que contar la certificación ISO 9001 les permitió tener una buena categorización dentro de las Instituciones Educativas del país, al ser considerado un centro de estudio que cumple con las normativas y estándares de calidad.

**2) ¿La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ha contribuido en la optimización de recursos?**



Gráfico 28: Optimización de recursos posterior a la implementación del SGC  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera que la implementación de un SGC ha contribuido a la optimización de recursos. La formulación de ésta pregunta era de tipo abierta, más para efectos del gráfico se tomó en cuenta la inclinación en sus respuestas.

Todas las empresas expresaron que les ha ayudado a optimizar sus recursos y esto debido a que un SGC posee mapa de procesos, indicadores de resultados y herramientas de mejora que les permite detectar problemas a tiempo y corregirlos, evitando de esta manera los costos de errores y re procesos, adicional a que al tener instrumentos de mejora continua se motiva al personal que ésta involucrado con el proceso desarrollado por la empresa a que en base a su experiencia genere ideas de acciones que se podrían aplicar para ir evolucionando. Esto confirma la validez del beneficio de la norma enumerado por la ISO, así como los inherentes al SGC que se incluye en la tabla 17:

Incremento de la rentabilidad, como consecuencia directa de disminuir los costos de producción de productos y servicios, a partir de menores costos por re-procesos, reclamos de clientes, o pérdidas de materiales, y de minimizar los

tiempos de ciclos de trabajo, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos. (Mendoza, 2008, p. 5)

Adicional, como se expresa en la tabla 18 del capítulo 2, tener fallas de re-procesos, reparaciones y re-trabajos representan un costo no sólo en términos monetarios, sino también referentes a la pérdida de desconfianza por las partes interesadas.

### 3) ¿Las auditorías internas de Sistema de Gestión de la Calidad han contribuido en la mejora de la empresa?



Gráfico 29: Mejora asociada a las Auditorías Internas del SGC  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera que la implementación de un SGC ha contribuido en la mejora de la organización. La formulación de ésta pregunta era de tipo abierta, pero para el análisis de resultados se consideran criterios a favor o en contra y todos estuvieron inclinados hacia el “sí” en sus respuestas.

La Mipyme2, Mipyme3, EmpGrande1, EmpGrande2 consideran que la mayor contribución son proporcionadas por las auditorías internas, debido a que involucra al mismo personal y ellos conocen el sistema y saben cuáles son los puntos que pueden estar presentando fallas, así como los aspectos en los cuales

específicamente se debe trabajar. Esto les permite tomar acciones inmediatas para corregirlos con la o las áreas que estén involucradas. La EmpGrande2 expresa que: “Internamente las considero más productivas porque miden todo más al detalle”. Por otra parte la Mipyme1 nos comenta que ese es el verdadero enfoque que debe tenerse respecto a las auditorías internas, entender que al determinar la conformidad de la implementación se obtendrá constantemente la mejora y ofrece la posibilidad de ir reinventando los procesos.

Estos criterios van acorde con la información descrita en el capítulo 2 donde se explica que el fin de las auditorías internas “no debe ser con el afán de sancionar, sino de detectar los puntos en los que se está fallando para trabajar en ellos y mejorar el Sistema de Gestión”. Referente a este tema el OEC1 nos comenta que cuando “vas a una auditoría tienes procesos de seguimiento, de mantenimiento, de mejora. No es una historia de un día y listo, es una historia de todos los días”. Concluyo con una frase de la Mipyme2: “Nuestras auditorías son muy exitosas y saludables”.

**4) ¿Considera que su Sistema de Gestión de la Calidad les ha otorgado ventajas competitivas? En caso de ser afirmativo indique cuáles.**

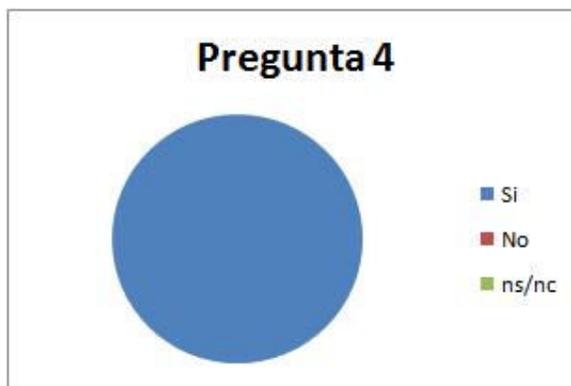


Gráfico 30: Ventaja competitiva asociada al SGC  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera que el SGC les ha otorgado ventajas competitivas. En su totalidad todos dieron un “sí” por respuesta.

La Mipyme1 y la EmpGrande1 consideran que su mayor ventaja competitiva es el personal y el SGC les ayuda a cuidarlo y valorarlo. Ellos generan la competitividad internamente, esto debido a que al ser un servicio el ofrecido deben trabajar día a día en su personal humano para que los clientes logren percibir la calidad. Referente a este tema, la Mipyme2 nos comenta que contar con un SGC les ha otorgado representatividad en el sector, aumentando paulatinamente su número de estudiantes.

Por otra parte la Mipyme3 y la EmpGrande2 nos hacen referencia a ventajas competitivas ya que en el caso de la primera les ha abierto las puertas al mercado nacional e internacional debido a que cuando se da a conocer que el producto es de calidad, los clientes llegan solos a través de referencias; en cambio la EmpGrande2 nos comentó que es su fuerte al momento de entrar en una licitación debido a que las transnacionales tienen altos niveles de exigencia que el sistema soporta, más nos comenta que esto no ocurre con los consumidores quienes prefieren el bajo costo antes que la calidad.

Uno de los beneficios externos relacionados al SGC incluidos en la tabla 16 es: “Mejoramiento de la posición competitiva, expresado en aumento de ingresos y de participación de mercado”, estas empresas a través de sus respuestas nos han permitido conocer que dicha ventaja es aplicable a todo tipo de organización, ya sea micro, pequeña, mediana o grande.

Una de las debilidades de las MIPYMES considerada en la tabla 13 es la baja competitividad, factor que como se ha demostrado, podrían ser mitigados con la implementación de un SGC ISO 9001.

Todos estos factores se encuentran reforzados con las leyes vigentes que rigen la calidad en el país como se expresa en el RGLSEC, artículo 1: “promover y proteger la calidad de bienes y servicios, en busca de la eficiencia, el mejoramiento de la competitividad; el incremento de la productividad; y, el bienestar de los consumidores y usuarios” (2011, p. 2).

**5) Posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, ¿La empresa ha experimentado un impacto sobre la producción?**



Gráfico 31: Impacto sobre la producción posterior a la implementación del SGC  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera haber experimentado un impacto positivo posterior a la implementación del SGC, definido en términos de “muy satisfactorio”.

La Mipyme1 nos comenta que el SGC incluye indicadores de gestión, objetivos y metas que son medibles, de tal forma que ellos pueden llegar a conclusiones respecto a su producción en base al tiempo promedio que les lleva sacar un trámite adelante. De manera contraria la Mipyme3 mide el impacto a

través del número de toneladas fabricadas por día, indica que posterior a la implementación aumento entre un 350% a 400%.

La Mipyme2 y EmpGrande1 miden el impacto a través del incremento de estudiantes en el primer caso y clientes en el segundo. Sus números han ido creciendo año a año posteriores a la implementación del SGC ya que les permite mantenerse atentos a los nuevos requerimientos que son generados tanto por partes internas como externas. La Mipyme2 expresa que los padres y estudiantes valoran la certificación y han incrementado el nivel de exigencia respecto a los docentes que ingresan a las aulas, se pide calidad. Por otra parte la EmpGrande2 nos comenta que a raíz de la certificación han ido creciendo de tal manera que incluso han incurrido en inversiones para sostener su crecimiento.

Como se puede observar cada empresa tiene su forma de medir su productividad conforme a la actividad que desarrollan pero todas concluyen que la implementación de un SGC les ha proporcionado grandes ventajas en este sentido ya que les brinda las herramientas necesarias para enfrentarse al actual mundo competitivo, que requiere un sistema flexible que sea capaz de adaptarse a sus constantes cambios. Respecto a éste último, la tabla 17 indica que entre los beneficios internos del SGC está “mayor capacidad de respuesta y flexibilidad ante las oportunidades cambiantes del mercado”, “aumento de la productividad, originada por mejoras en los procesos internos” En el capítulo 2 se indica que contar con la norma ISO 9001 le otorgará a la organización “una plataforma flexible que ayude y promueva el crecimiento ordenado y estructurado, así como facilitará las modificaciones e inclusiones que se deban llevar a cabo conforme a las nuevas exigencias que se vayan presentando”.

De manera adicional hay que recalcar que contar con un SGC elimina o al menos mitiga los impactos negativos inherentes a la no calidad en temas de productividad, mismos que se encuentran en la tabla 18 entre las cuales está:

tiempo de inactividad, parada/retrasos de la producción, desabastecimiento, entre otros.

Por otro lado, el principal objetivo del CProd es “generar la consolidación de normas que impulsen y potencien la producción con un nivel superior de valor agregado en los mismos”. Considero que en base a las respuestas obtenidas, contar con un SGC promueve a que la organización ofrezca productos/servicios con valor agregado al estar en constante innovación y con miras al futuro.

#### **6) Posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa logró mejorar sus controles**

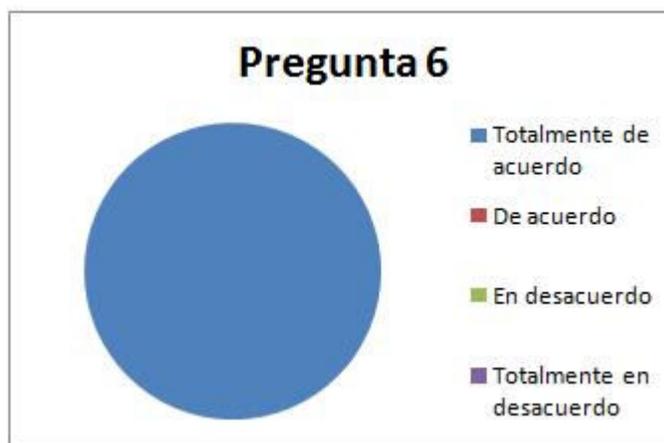


Gráfico 32: Mejora en controles posterior a la implementación del SGC  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera que el SGC le ayudó a mejorar sus controles, definido con el término “totalmente de acuerdo”.

La Mipyme1 y EmpGrande1 sostienen que a raíz del SGC se genera una plataforma que te permite comparar y medir resultados ya que en el proceso se implementan indicadores, formatos y procedimientos que se convierten en una guía que a la vez los auto regula. En la misma línea de pensamiento se encuentra

la Mipyme2 expresando que al contar con una estructura por procesos es mucho más fácil tener controles en cada uno de ellos.

La Mipyme3 comenta que a través de la implementación del SGC consiguieron generar un ciclo de controles donde pasa por diferentes departamentos y es evaluado en base a los criterios de cada uno, así como también implementaron procesos automatizados, dando como resultado la reducción de errores ya que al tener una serie de filtros, en caso de existir fallas son detectadas a tiempo y antes que llegue a manos del cliente.

La EmpGrande 1 y EmpGrande2 nos comentan que el sistema ha ayudado a que el personal comprenda la importancia de mantener los registros de controles, llegando a una conciencia sobre el trabajo que realizan y que al no cumplir adecuadamente los procedimientos y sus controles están cayendo en no conformidades que deben ser corregidas de inmediato. La segunda resalta la importancia de llevar un sistema de quejas por parte de los clientes para detectar falencias y solucionarlas.

A pesar de que como se incluye en la tabla 13, uno de las debilidades internas de las MIPYMES es su deficiente control de calidad, es importante recalcar que cuando deciden invertir en innovación lo consideran como un factor principal, ya que en estadísticas mostradas en el capítulo 2 dentro de los rubros en innovación tecnológica que mayormente son cuidados están 10,2% mejoramiento de producto, 8,9% mejoramiento de procesos y un 8,3% en control de la calidad, aunque si nos fijamos todos estos factores giran en torno a temas de la calidad ya que la misma busca mantener procesos funcionales que permitan mejorar los productos. Referente a este tema traigo a acotación el punto de vista expresado por Yuly Mendoza, quien considera que una de las fortalezas de las MIPYMES para conseguir éxito es “un adecuado control sobre sus costos de operación”. Todos estos puntos son sostenidos y apoyados con un buen SGC.

**7) Posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa consiguió mejoras en la planificación de sus actividades.**



Gráfico 33: Mejora en planificación posterior a la implementación del SGC  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera que han conseguido mejoras en su planificación posterior a la implementación de su SGC. Su satisfacción la han expresado con la mayor puntuación correspondiente a “totalmente de acuerdo”.

Tal como lo indica el ciclo PHVA, gráfico 5, la planificación es uno de los pilares fundamentales para conseguir la mejora continua.

La Mipyme1 considera que tener un SGC les genera resultados anuales que les permite tomar decisiones que son incluidas en la planificación del siguiente año ya sea con objetivos de corregir, mejorar o innovar. Las Mipyme2 y Mipyme3 concuerdan en que la planificación iniciada a raíz del SGC da paso a un control más riguroso ayudándoles a mejorar la organización interna. Por otro lado la EmpGrande1 sostiene que cuando se crean procedimientos la planificación se genera sola con cada uno de ellos, ya que hay lineamientos que seguir y estos deben cumplirse en forma planificada. En cambio la EmpGrande2 resalta que posterior a la implementación de su SGC, la planificación contribuyó

a que mejoren sus procesos al eliminar las divisiones por departamento y hacer que todos trabajen en equipo por conseguir el mismo objetivo, siendo todos indispensables para lograrlo.

En base a los criterios expuestos por las empresas encuestadas se demuestra que el concepto que ofrece la ISO sobre la palabra *planificar* es aplicado por cada uno de ellas: “Establecer lo objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización”. (ISO 9001, 2008, p. vii).

**8) Posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa logró cumplir con los objetivos propuestos.**



Gráfico 34: Cumplimiento de objetivos posterior a la implementación del SGC  
Elaboración propia

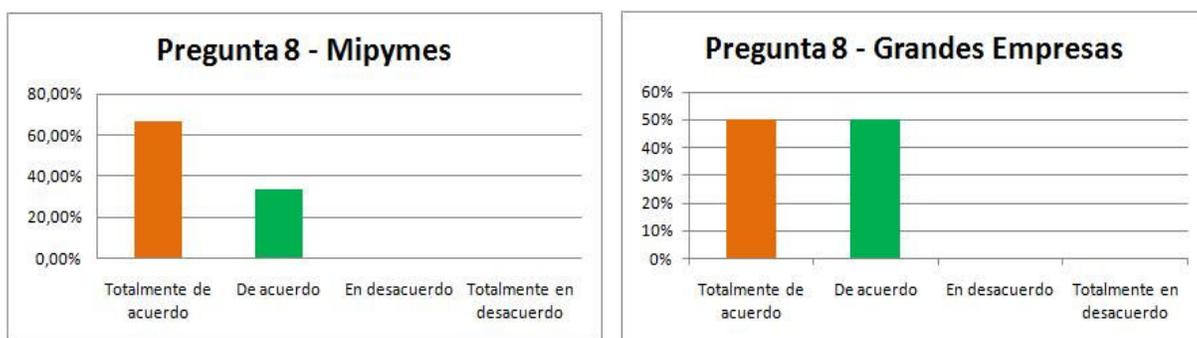


Gráfico 35: Cumplimiento de objetivos - Resultados por categoría  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% muestra su inclinación a favor respecto a que la implementación de un SGC ISO 9001 les ha ayudado en el cumplimiento de sus objetivos. El 60% le otorgó la puntuación máxima con un “totalmente de acuerdo” y el 40% lo encasilló en “de acuerdo”.

En cuanto a las MIPYMES encuestadas, el 66,67% respondió estar “totalmente de acuerdo” y el 33,33% “de acuerdo”. Por otro lado tenemos a las empresas grandes quienes le otorgaron un 50% a “totalmente de acuerdo” y el otro 50% a “de acuerdo”.

La Mipyme1 y la EmpGrande2 quienes dijeron estar “de acuerdo” justifican su respuesta al comentar que a veces no todos los objetivos se cumplen por factores externos como cambios en la legislación, recesión en la economía del sector, entre otros. Ambos resaltan que el SGC ayuda inmensamente en este punto ya que impulsa a la organización a enfocarse en objetivos que incluyan visión, como indicó la Mipyme1 “te obliga a reflexionar sobre lo que se está haciendo y si es acorde con los resultados que deseas obtener”, permitiendo que se mantengan presentes todo el tiempo y que cada colaborador ponga su máximo esfuerzo en el proceso que realiza para que todos en conjunto logren conseguirlos. Lo que expresan las empresas es lo que la norma ISO señala como el enfoque del sistema para la gestión “Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos”. (ISO, 2005, p. vi)

La misma idea mantiene la Mipyme3 y EmpGrande1, la primera nos indicó que el tener un SGC mejora la visión y les permite plantearse objetivos viables en los cuales se trabaja durante todo el año, la segunda resalta que el sistema por sí mismo se convierte en un impulso que te obliga a pensar en el futuro, en que se quiere y que estrategias se aplicarán para alcanzarlos y, en caso de no cumplirlos determinar los motivos por los cuales se imposibilitó. Con respecto a

esta última idea, en el capítulo 2 dentro del ciclo PHVA se muestra la importancia de la verificación y su conexión con la planificación, misma que es definida por la Norma ISO como “comparación entre los resultados obtenidos en la etapa de implementación con lo que se planteó inicialmente para determinar si se ha logrado cumplir con los objetivos propuestos.”

Para la Mipyme2 contar con un SGC les ha permitido cumplir el objetivo que perseguían, el cual se centraba en aumentar la captación de estudiantes con el perfil que requerían para invertir su pirámide institucional y contar con un mayor número de estudiantes de nivel inicial con la intención de medir el producto final que le entregan a la sociedad y conseguir una percepción de calidad por partes externas y la fidelidad de sus clientes. Con esta información podemos comprobar que uno de los beneficios externos del SGC expuesto en la tabla 16 ha sido conseguido: “Aumento de la fidelidad de clientes, a través de la reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa”. Todos indican que el cumplimiento de objetivos es mejorado año a año.

Esto valida la información contenida en la tabla 17 donde se muestran los beneficios internos del SGC entre los cuales están: “Mejoramiento de la organización interna a través de los objetivos establecidos”, “Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados”

**9) ¿Considera que los valores destinados por la empresa para la capacitación de los trabajadores ha sido revertido en beneficios?**



Gráfico 36: Beneficios asociados a la capacitación de los trabajadores  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera que los valores destinados en capacitación al personal ha sido revertido en beneficios para la organización. Su satisfacción la han expresado con la mayor puntuación correspondiente a “totalmente de acuerdo”.

La Mipyme1 nos comenta que miden los resultados a través de un formato de “efectividad de la capacitación” donde el jefe o líder del área tiene que decir después de 3-4 meses que cambios y resultados vio en las personas que fueron a hacer el curso. De las mejoras conseguidas destacan la mejora el cumplimiento de los objetivos estipulados para cartera vencida, mismos que se vieron reflejados en los indicadores.

Por otra parte tenemos a la Mipyme2 quienes nos expresan que el contar con un SGC les permitió estar un paso adelante en relaciones a las otras instituciones del sector, debido a que cuando el Ministerio de Educación estableció estándares de calidad que incluían capacitación del personal, ellos ya contaban con este proceso invirtiendo entre 60 a 80 horas de capacitación en

cada colaborador. Resaltan que el éxito de las mismas es que no sólo abarque el plano profesional sino también el personal para que se sienta bien internamente y eso lo proyecte satisfactoriamente.

La Tala 17 incluye dentro de los beneficios internos del SGC el “Mejoramiento en la motivación y el trabajo en equipo del personal, que resultan los factores determinantes para un eficiente esfuerzo colectivo de la empresa, destinado a alcanzar las metas y objetivos de la organización.” La Mipyme3 nos da una idea clara de cómo esto puede ser aplicable en una organización. Cuentan que diseñaron un plan de capacitación que incluía como beneficio bonos a las tres puntuaciones más altas que fueran logradas consecutivamente, así como otorgarle el puesto de supervisor con un salario pre especificado al mejor alumno, esto les permitió contar con un personal activo y motivado al 100% consiguiendo la retribución de todo ese conocimiento al eliminar la necesidad de contratar expertos externos ya que los mismos fueron suplidos por el propio personal interno. La Mipyme3 finaliza con esta frase: “La empresa invierte mucho en el colaborador pero él a su vez le entrega a la empresa un servicio con conciencia de calidad donde cada uno de ellos vela por el correcto funcionamiento de los procesos.”

La EmpGrande1 y EmpGrande2 resaltan que capacitar al personal es indispensable para poder llevar un sistema exitoso ya que a través de la capacitación se consigue involucrar y comprometer al personal, creando una identidad organizacional. La EmpGrande1 lo expresa así: “Si el personal no ha recibido una inducción sobre lo que la empresa espera de su trabajo, van a cometer errores porque desconocen de entrada su aporte”, consideran que la capacitación es uno de sus fuertes ya que los clientes han llegado solos gracias a la buena imagen y servicio que es proyectado por su personal, ahorrando el valor de contar con un departamento de ventas. Por otra parte la EmpGrande2

nos comenta: “cuando el personal conoce el porqué de lo que hace se nota un impacto, eso influye positivamente”.

Basándonos en estas respuestas podemos entender porqué la Norma ISO 9001 considera a la participación del personal como uno de los principios para alcanzar la gestión de calidad: “El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización”. (ISO, 2005, p. vi)

En el Ecuador tal como se indica en la tabla 12 hay un total de 18.766 MIPYMES que han destinado recursos económicos a la capacitación y formación de su personal, mientras que 446.831 no lo han hecho. Como ha quedado expuesto, la capacitación al personal interno es de vital importancia para el crecimiento de cualquier organización, razón por la cual, las MIPYMES deben darle mayor atención a este factor.

Para mejorar y promover esta situación, el CProd estipula como una de las facultades del Consejo Sectorial de la Producción, implementar programas de capacitación orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio internacional. (CProd, 2010, p. 24).

Por su parte la LEPS establece que se velará en todos los niveles del sistema educativo la educación y capacitación particularmente en áreas de la producción y/o comercialización de bienes o servicios.

**10) Se logró conseguir una conciencia de calidad en todos los niveles organizacionales**



Gráfico 37: Conciencia de calidad a nivel organizacional  
Elaboración propia

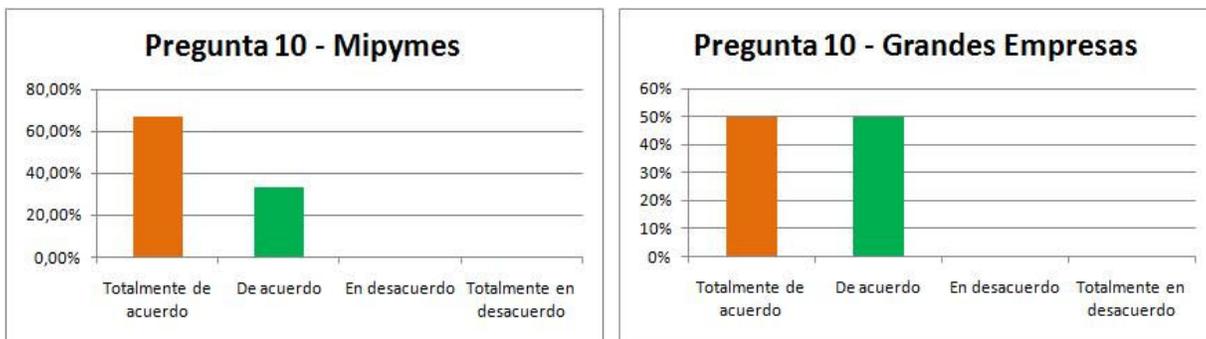


Gráfico 38: Conciencia de calidad – Resultados por categoría  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% muestra su inclinación a favor respecto al logro de una conciencia de calidad en todos los niveles organizacionales. El 60% le otorgó una puntuación máxima expresada con el término “totalmente de acuerdo” y el 40% lo encasilló en “de acuerdo”.

Referente a las MIPYMES encuestadas, el 66,67% respondió estar “totalmente de acuerdo” y el 33,33% “de acuerdo”. Por otro lado tenemos a las empresas grandes quienes le otorgaron un 50% a “totalmente de acuerdo” y el otro 50% a “de acuerdo”.

La Mipyme1 y la EmpGrande2 quienes dijeron estar “de acuerdo” nos dan los motivos de su calificación. La Mipyme1 comenta que no puede decir que el 100% de los trabajadores tiene una conciencia de calidad porque siempre hay alguien que no quiere salir de su zona de confort, resistiéndose al cambio. Por el contrario la EmpGrande2 resalta que el compromiso se nota de manera integral por parte de todos los que conforman el sistema y que si no habla del 100% es porque dentro del SGC se excluyó a la parte financiera de la organización.

La Mipyme2 expresa que en todas las áreas se nota que existe una plena conciencia sobre la importancia de mantener un SGC e incluso ellos mismos se encuentran todo el tiempo autoevaluándose y realimentando los procesos para dar paso a una mejora continua. Podemos cotejar su criterio con uno de los beneficios internos del SGC enlistados en la tabla 17: “Orientación hacia la mejora continua, que permite identificar nuevas oportunidades para mejorar los objetivos ya alcanzados”.

Ésta misma idea pero enfocada desde la perspectiva de su actividad económica maneja la Mipyme3, quien nos comenta: “El simple hecho de que los trabajadores conozcan acerca del producto los convierte en los propios supervisores de su trabajo” y esto se da debido a que al conocer las características de la materia prima pueden identificar cuando algo es irregular, notificando oportunamente a los departamentos de calidad y producción. Por esto resalta que a raíz de la implementación del SGC los trabajadores han logrado la suficiente conciencia de calidad para elaborar un producto.

La EmpGrande1 y EmpGrande2 nos comentan que al principio es un cambio un poco fuerte para los colaboradores antiguos y los nuevos que se incorporan inducirlos a la cultura de calidad que se lleva. Se logra entender por qué dentro del capítulo 2 se expresa que resulta más sencillo y provechoso contar con una cultura de calidad desde el nacimiento de la empresa permitiéndote crecer con ella, y no tener que esperar ser más grandes para iniciar un cambio de mentalidad que implicará una resistencia. La EmpGrande1 resalta que el esfuerzo vale la pena porque es totalmente diferente un trabajador mecánico a uno que conoce su finalidad y valor dentro de la organización.

Entendiendo la importancia de ésta factor la LSEC expresa dentro de las atribuciones del CIC: “Promover la concientización de una cultura de calidad en todos los sectores productivos”.

**11) En términos generales, ¿Considera que implementar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 le ha generado beneficios a la empresa?**



Gráfico 39: Beneficios asociados al SGC  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% considera que el haber implementado un SGC ISO 9001 le ha generado beneficios. Su satisfacción la han expresado con la mayor puntuación descrita en el término “totalmente de acuerdo”.

Todas las empresas inician su respuesta indicando que los beneficios se han visto reflejados en la satisfacción de sus respuestas anteriores, pero hay puntos en particular que note resaltaba los cuales detallaré en los siguientes párrafos.

La Mipyme1 indica que el contar con la norma ISO 9001 te permite ver más allá e ir implementando otras normas complementarias que ayuden a mejorar el servicio que se ofrece. Nos comenta que contar con un SGC les ha permitido tener excelente relación con las transnacionales a quien ellos proveen ya que demandan altos niveles de exigencia que gracias a la norma han logrado cumplir sin problema. Bajo el mismo concepto se encuentra la EmpGrande2 quienes resaltan que gracias a la certificación han podido ingresar a nuevos mercados.

La Mipyme2, Mipyme3 y EmpGrande1 expresan que los beneficios son de toda índole, abarcando todos los aspectos importantes para el correcto funcionamiento y crecimiento de una organización. La Mipyme3 resalta el nulo índice de enfermedades por parte de los trabajadores relacionadas a la actividad que realizan. Por su parte la EmpGrande1 nos hace referencia a la disminución significativa en la rotación del personal siendo antes del 12% y actualmente 2%. Por otro lado la Mipyme2 destaca la fidelidad de los padres de familia y la mejora en cuanto a la percepción de la comunidad reflejados en el logro de la nueva estructura de la pirámide organizacional.

Todos los beneficios expresados por las empresas casos de estudio logran cotejarse con los beneficios de la norma ISO descritos en el marco teórico, todo el contenido de las tablas 16 y 17, mismas que detallan los beneficios externos e internos del SGC. Los beneficios relacionados al evitarse falla interna de no calidad referente a re-procesos, reparaciones y re-trabajos incluida en la tabla 18 y, en cuanto a fallas externas, la liberación de productos/servicios que no cumplen la calidad exigida y, contaminación por los procesos de producción,

mimas que están incluidas en la tabla 19. Han quedado validadas, pasando de la teoría a la práctica en base a la experiencia de estas organizaciones.

**12) ¿Considera que su Sistema de Gestión de la Calidad ha sido un factor de éxito para la empresa? Explique**

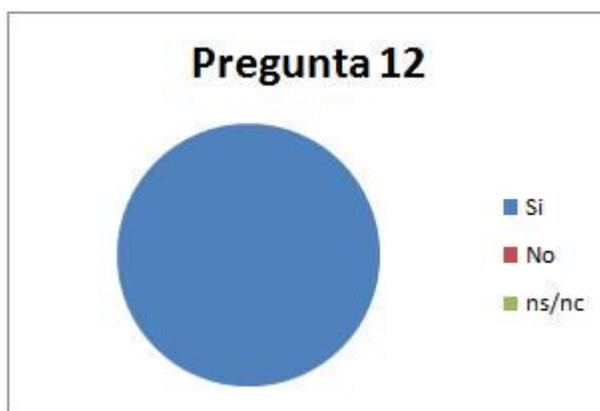


Gráfico 40: SGC como factor de éxito  
Elaboración propia

La interpretación del gráfico es que del total de empresas casos de estudio (MIPYMES y grandes empresas), el 100% consideran a su SGC como un factor de éxito empresarial. Su satisfacción queda expresada en el término “totalmente de acuerdo”.

La Mipyme1 afirma que el éxito no viene dado por el reconocimiento de tener la certificación, sino en tener un SGC que tenga vida y esto se muestra en los resultados obtenidos. Indica que las empresas que sigan el proceso únicamente con la intención de cumplir un requisito y luego maquillan todo para mantenerlo, no obtendrá beneficios. Esta misma idea fue expresada por la experta en el tema Yuly Mendoza como parte de la entrevista con el OEC1

Hay casos de empresas certificadas que el sistema es exitoso y otros en los que no sirve para nada pero la diferencia entre lo uno y lo otro depende del enfoque inicial que tuvieron (si lo hicieron sólo por cumplir un

requerimiento como el comercial por ejemplo o si lo hicieron como parte de una decisión estratégica para mejorar).

La Mipyme3 indica lo siguiente: “El personal humano siempre es lo mejor” (p. 150), en base a esto la organización trata de incorporar normas y nuevas tecnologías que aporten a que los colaboradores den lo mejor de sí. Dentro de los puntos que resaltan posterior a la implementación está tener personal preparado y la conformación de grupos de trabajo con procedimientos, registros y responsabilidades definidas. Consideran al SGC como un éxito pero, resaltan la importancia de seguir buscando constantemente como mejorarlo y aumentarlo. Con respecto a esta última idea, la OEC1 comenta: “el certificarse no te hace perfecto, parte de la gestión es que cada día hay que mejorar, ese es el éxito, la ISO 9000 dice que puedes tener errores, lo que no puedes hacer es no atenderlos”

El mismo concepto de la Mipyme3 mantiene la EmpGrande1 aunque bajo su perceptiva propia, correspondiente a la actividad económica que realizan, indican que contar con certificación ISO 9001 incluyendo los procesos de gestión de talento humano han sido un factor de éxito para que la organización crezca, debido a que el personal es lo más valioso para ellos. Señalan que el sistema les dio las guías para saber hacia dónde ir. Ahora todos trabajan en equipo para conseguir los objetivos y los resultados se notan en la calidad del servicio que brindan y la organización funcional que mantienen.

Dentro de las ideas obtenidas en la entrevista con el OEC1 está: “Lo que se logra con esto es que los sistemas no son islas, todos tiene que colaborar para que resulte un negocio y la suma de cada uno sea mayor a la de sus partes, se gestiona mucho como un trabajo en equipo, eso es un SG”, este criterio se puede cotejar con los factores que resaltaron las Mipyme3 y EmpGrande1 sobre su SGC.

La Mipyme2 expresa que los beneficios se encuentran presentes en todo nivel dentro de su organización. De forma similar la EmpGrande2 comenta que llevan 9 años de certificados y mantienen la re-certificación debido a que están convencidos de los beneficios del sistema porque los han vivido, resaltan que les ha aportado significativamente a mantenerse dentro del mercado permitiéndoles estar alineados con los requerimientos mínimos que el mundo competitivo exige. Considera que el SG debe ser como un permiso de funcionamiento para una empresa.

Concluyo el análisis de ésta pregunta con una idea de Yuly Mendoza referente a las fortalezas que una empresa debe tener para alcanzar el éxito, mismas que está expuesta en el capítulo 2, coteja todos los criterios expuestos por las organizaciones casos de estudio durante toda la entrevista: “Sus colaboradores, un adecuado control sobre sus costos de operación, el enfoque al cliente y estar atento al entorno en el que se desenvuelve.” (p, 77)

## CONCLUSIONES

En **resumen** se puede decir que a través del análisis realizado en todo el trabajo de investigación se han cumplido los objetivos, dando como resultado lo siguiente:

La relación generada por las MIPYMES respecto a la norma se encuentra llena de temores y falsos paradigmas, esto explica por qué la principal causa para desistir de la certificación es el desconocimiento que tienen sobre los beneficios que un SGC ofrece, muchos lo hacen respondiendo a un tema de “cumplimiento” motivados por las exigencias comerciales, mismas que son consideradas la principal influencia que los lleva a certificarse, pero, lo que en realidad hacen es la parte del “cumpli” – cumplir, más no efectúan el “miento” – mantenimiento, que es darle uso y seguimiento con procesos de mejora a ese sistema. Es por esto que los mejores SGC suelen responder a organizaciones que han tomado la decisión de certificarse a raíz de su propia convicción y como parte de una visión estratégica.

Considerar el factor comercial como el principal motor que impulse a certificarse puede ser una idea engañosa, ya que debido a la falta de cultura que aún es notoria en Ecuador sobre el servicio de calidad, pocos son los clientes/consumidores finales que consideran a la Norma ISO 9001 un factor diferencial al momento de elegir, muchos como expresó la EmpGrande2 priorizan el precio antes que la calidad.

Este grupo de organizaciones (quienes optaron por la certificación como parte de una decisión estratégica) nos han permitido conocer que han experimentado una mejora real posterior a la implementación de un SGC ISO 9001, mismo que es notorio en todos los niveles organizacionales a través de los indicadores que muestran beneficios internos y externos, es por esto que no dudan en expresar que lo consideran un factor de éxito. Resaltan que el sistema

direcciona y enfoca hacia lo que se quiere alcanzar y si es coherente con lo que se está haciendo, te permite descubrir el valor que tiene el personal así como el trabajo en equipo, proporciona una plataforma flexible a los cambios propios de la globalización y los mantiene alineados con las exigencias mínimas necesarios para permanecer en el mismo. Todo esto les ha permitido mantenerse e ir aumentando su participación de mercado y alguno de ellos ser considerados referente de liderazgo dentro del sector al que pertenecen. Esto se coteja con una idea emitida por el OEC1: “En los SGC exitosos de ciertas empresas podrás notar que valoran mucho a su gente porque se han dado cuenta que la solución a los problemas no van a la gente, van a los métodos, a las máquinas, a los procesos”.

“Las empresas que logran llevar a la práctica sus ideas en forma simple, rápida y segura son aquellas que sobrevivirán a los cambios continuos y a la inestabilidad de los mercados” (Drucker, s.f.). Esto se logra conseguir con un SGC implementado a conciencia.

A manera de **conclusión final** podemos decir que como resultado de la investigación y basado en las experiencias reales de un grupo de organizaciones que pertenecen a diversos sectores económicos, se puede afirmar que contar con un SGC ISO 9001 es beneficioso e influye en la obtención de un crecimiento sostenido y exitoso. Para que funcione es necesaria la decisión estratégica de la alta gerencia tomada como parte de un proceso visionario que incluya una meditada convicción en el sistema. Los resultados se mostrarán desde el inicio pero con mayor fuerza a mediano y largo plazo cuando notarán la importancia y el valor de contar con una plataforma adecuada que incluya una estructura de procesos que estén interrelacionados y, sobre todo con un personal preparado, con conciencia de calidad, que conoce su valor para la empresa y ha creado un sentido de pertenencia con la misma, que saben trabajar en equipo y están dispuestos a apoyarse en todo momento para alcanzar los objetivos y metas definidas.

Hay que resaltar que el SGC por sí sólo no es un seguro de éxito, no trabaja como una variable aislada ni resolverá mágicamente los problemas que tiene una organización, toda respuesta de cambio y mejora nace de un esfuerzo diario por parte de todas las personas que conforman la organización. Como expresó Yuly Mendoza en medio de una conversación posterior a las entrevistas “la certificación no es el fin, sino el medio” refiriéndose a que es una vía estable de crecimiento y desarrollo que permanece a través del tiempo gracias a la flexibilidad de soportar los cambios constantes del mercado mundial.

La diferencia entre la transformación por accidente y la que resulta de la aplicación de un Sistema de Gestión, es como la diferencia entre un rayo y una lámpara. Ambos producen luz, pero uno es peligroso y poco confiable, mientras que la otra es más segura, gobernable y disponible. (Ferguson, s.f., leído en una publicación de Mendoza, 2008).

## RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación puede ser utilizado por los Organismos Gubernamentales pertinentes tales como el OAE, ya que contiene información real de empresas que nos han permitido conocer cuáles son los factores críticos al momento de certificarse entre los cuales están:

- En nuestro país se está emprendiendo un cambio de la matriz productiva dando históricamente importancia a los temas referentes a la calidad y prioridad a lo nacional pero aún existe mucho desconocimiento del tema sobre todo en los pequeños emprendedores y comerciantes autónomos. Considero de gran aporte que la secretaría nacional de comunicación informe por diversos medios de comunicación la importancia de ser y exigir calidad, así como ofrecer capacitaciones destinadas a eliminar los falsos paradigmas que se han mantenido, logrando crear verdadero conocimiento y consciencia del tema.
- Debido a la carente cultura referente al “servicio de calidad” considero importante sembrar su importancia desde las instancias iniciales de la formación humana, siendo las escuelas el lugar más idóneo.
- Las malas asesorías que se enfocan en la documentación haciendo el proceso burocrático y engorroso genera que la empresa desista de continuar con el proceso para certificarse. El OAE podría hacer investigaciones cualitativas a las empresas certificadas sobre la satisfacción que tienen con el servicio que recibieron y así, detectar posibles fallas por parte de los Organismos Certificadores. Por otro lado sería de mucho aporte efectuarles evaluaciones semestrales a los Organismos Certificadores para determinar su grado de conocimiento y capacidad.
- Crear un sistema gubernamental de financiamiento que promueva la certificación ISO 9001 destinado a micro y pequeños empresarios para que puedan acceder a un financiamiento diseñado en base a las características y necesidades propias de éste sector.

Para las empresas son puntos importantes a considerar:

- Si quiere iniciar el proceso no forme su criterio en base al habla popular, infórmese con material serio que puede encontrar en las páginas oficiales. Otra opción es buscar asesoría en el OAE o con uno de los OECs acreditados.
- Recuerde que el certificarse no lo hace perfecto, todos los que integran la Organización deben trabajar día a día para mejorar.
- Valore a su personal, bríndele posibilidades de formación y herramientas de trabajo que le den oportunidad de hacer una carrera dentro de la empresa.
- Incluya la opinión de sus colaboradores en la discusión de temas importantes, no dude en hacerle consultas, ellos conocen en detalle el proceso que desarrollan como parte de su función. Esta acción hará que el colaborador perciba confianza, seguridad y valor, creando un sentido de identidad con la empresa que se verá revertido en beneficios.
- Asegúrese de que sean atendidas las quejas de los clientes con eficacia y eficiencia, haga una mesa de discusión con la finalidad de detectar los posibles factores que provocaron el error e implemente medidas correctivas para eliminarlas.
- Basado en la identidad empresarial defina sus valores y código de ética, enséñelo a sus colaboradores, recuerde que ellos son su principal carta de presentación, haga partícipes de los mismos a las partes interesadas incluyendo dicha información dentro de material promocional, de venta y comunicados varios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Zamora, N. F. (2009). Repositorio Digital IAEN: Incidencia de la estructura organizacional en la productividad y competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del sector gráfico afiliado a la cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI). Recuperado 10 de septiembre de 2013, a partir de <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/180>
- Amérigo, M. (1994). *Boletín de información*. Madrid: Ministerio de Cultura, Dirección General del Patrimonio Artístico, Archivos y Museos, Subdirección General de Archivos.
- Asamblea Nacional (2010). Código orgánico de la producción, comercio e inversiones, Ley No. 0 sobre producción, comercio e inversiones. En registro oficial No. 351. Ecuador.
- Asamblea Nacional (2011). Ley orgánica de economía popular y solidaria del sistema financiero, Ley No. 0 sobre Economía Popular y Solidaria (2011). En registro oficial No. 444. Ecuador.
- Asamblea Nacional (2011). Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado, Ley No. 0 sobre regulación y control del poder de mercado (2011). En registro oficial suplemento No. 555. Ecuador.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Prentice-Hall/Pearson Educación.
- Congreso Nacional (2010). Ley del sistema ecuatoriano de la calidad, Ley No. 76 sobre la ley del sistema ecuatoriano de la calidad. En registro oficial suplemento No. 26. Ecuador.
- Cortés, A. B. (1973). *Teoría Económica* (3a ed., Vol. I). Santiago de Chile: Andrés Bello.
- CREECUADOR - Empresas Ciudadanas, Hace Bien Hace Mejor. (s. f.). Recuperado 28 de noviembre de 2013, a partir de <http://aplicaciones.mipro.gob.ec/creecuador/>
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. Cengage Learning Editores.
- Decreto Ejecutivo (2011). Reglamento general a la ley del sistema ecuatoriano de la calidad, Decreto Ejecutivo No. 756 sobre el reglamento general a la ley del sistema ecuatoriano de la calidad. En registro oficial suplemento No. 450. Ecuador.
- Ekos Pymes 2011. (2011, Marzo 16), 92.

- Emprendecuator : Apoya a ciudadanos a la creación de negocios. (s. f.). Recuperado 28 de noviembre de 2013, a partir de <http://www.emprendecuator.ec/portal/>
- Espinoza Leoz, D., & Reyes González, H. (s. f.). *Mejores Prácticas para la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en Empresas*.
- Evans, J. R. (2008a). *Administración y control de la calidad/ management and quality control*. [S.l.]: Cengage Learning Latin Am.
- Evans, J. R. (2008b). *Managing for quality and performance excellence* (7th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
- FLACSO, & MIPRO. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. (Paulina Torres, Ed.) (1a ed.). Quito, Ecuador. Recuperado a partir de [http://issuu.com/industriasecuador/docs/estudios\\_industriales\\_mipymes](http://issuu.com/industriasecuador/docs/estudios_industriales_mipymes)
- Fondepyme : Proyecto integral para el fomento productivo y competitivo para empresas. (s. f.). Recuperado 28 de noviembre de 2013, a partir de <http://www.producepyme.gob.ec/portal/index.php>
- Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. S.l.: Eumed.net. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/id/10577077>
- Gutiérrez Dután, A. L., & Morquecho Calle, J. G. (2010). *NIIF para las PYMES: Provisiones y Contingencias*. Universidad de Cuenca, Cuenca. Recuperado a partir de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1412/1/tcon441.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- INEN (2012). Plan nacional de normalización 2013 (2012). Ecuador.
- INNOVAECUADOR. (s. f.). Recuperado 28 de noviembre de 2013, a partir de <http://innovaecuador.gob.ec/>
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 9001 for small businesses: what to do : advice from ISO/TC 176*. Geneva: International Organization for Standardization.
- INVESTECUADOR :: ECUADOR CENTRO DEL MUNDO Y CENTRO DE LA ETICA ECONOMICA. (s. f.). Recuperado 28 de noviembre de 2013, a partir de <http://www.investecuador.ec/>

- ISO. (s. f.). The Benefits of International Standards - ISO. Recuperado 23 de noviembre de 2013, a partir de <http://www.iso.org/iso/home/standards/benefitsofstandards.htm>
- Keats, D. M., & Ramírez, A. L. (2009). *Entrevista: guía práctica para estudiantes y profesionales*. México: Mc Graw Hill.
- Marín, Y. A. (2007). *Aprendiendo a Ser El Mejor* (primera.). Medellín: ITM. Recuperado a partir de <http://books.google.com.ec/books?id=u1siPWuBKIC&pg=PA25&dq=historia+de+la+iso+9001&hl=es-419&sa=X&ei=XSWLUe-RB82n0AGPnYD4Dw&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=historia%20de%20la%20iso%209001&f=false>
- Mendoza, Yuly. (2008). *Retorno de la Inversión de los Sistemas de Gestión Integrados*. EOI, Madrid.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s. f.). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Recuperado 11 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.industrias.gob.ec>
- Ministerio de trabajo y promoción de empleo, Dirección nacional de promoción del empleo y formación profesional, & Programa de estadísticas y estudios laborales. (2006). *La microempresa: Una propuesta tipológica y ejercicio de aplicación en Lima Sur* (Boletín de Economía Laboral 34). Recuperado a partir de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL\\_34.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_34.pdf)
- Miranda González, F. J., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2008). *Introducción a la gestión de la calidad*. Las Rozas, Madrid: Delta.
- Morales Muñoz, D. C. (2012). Repositorio Digital - UPS: Diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para las pymes dedicadas a las actividades comerciales en la ciudad de Quito. Recuperado 10 de septiembre de 2013, a partir de <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1442>
- Normalización. (s. f.). *INEN*. Gubernamental. Recuperado 17 de septiembre de 2013, a partir de <http://apps.inen.gob.ec/descarga/index.php/buscar>
- Normas 9000. (s. f.). Norma ISO 9001 información y productos. Recuperado 23 de noviembre de 2013, a partir de <http://www.normas9000.com/index.html>
- Origen y evolución de las pymes. (s. f.). *Issuu*. Recuperado 23 de noviembre de 2013, a partir de <http://issuu.com/pymesterrero/docs/www.terrero.esc.edu.ar>

- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 | Micro, Pequeña y Mediana Empresa. (s. f.). Gubernamental. Recuperado 10 de septiembre de 2013, a partir de <http://plan.senplades.gob.ec/web/guest/documento-base17>
- Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 | Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (s. f.). Gubernamental. Recuperado 10 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-para-el-buen-vivir-2009-2013/>
- Planificar. (s. f.). La Calidad y su Evolución. Recuperado a partir de <http://www.planificar-ge.com.ar/documentos/articulos/020.pdf>
- Políticas de apoyo a las pymes en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales.* (2010). Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado a partir de [http://issuu.com/lvive/docs/pol\\_ticas\\_de\\_apoyo\\_a\\_las\\_pymes\\_cep](http://issuu.com/lvive/docs/pol_ticas_de_apoyo_a_las_pymes_cep)
- Quechol Milán, M. (2005). *Implementación de la Norma Internacional ISO 9001:2000 para un Sistema de Gestión de Calidad* (Pre - Grado). Instituto Politécnico Nacional, México D.F. Recuperado a partir de [http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/4905/1/443\\_IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20NORMA%20INTERNACIONAL%20%20ISO%209001-2000%20PARA%20UN%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20DE%20CALIDAD.pdf](http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/4905/1/443_IMPLEMENTACION%20DE%20LA%20NORMA%20INTERNACIONAL%20%20ISO%209001-2000%20PARA%20UN%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20DE%20CALIDAD.pdf)
- Ramírez Claudia, S. M. (2006). *Implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, en base a la norma ISO 9001:2000.* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Recuperado a partir de <http://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Implementacion%20del%20sistema.pdf>
- Ranking Pymes - Revista Ekos Negocios Ecuador - Edición 223. (2012, Diciembre). Recuperado 11 de septiembre de 2013, a partir de [http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV\\_paginaEdicion.aspx?edicion=223&pag=34&idr=1#](http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=223&pag=34&idr=1#)
- Robbins, S. P., Coulter, & Dávila Martínez, J. F. J. (2005). *Administración.* México: Pearson Educación.
- Rojas Soriano, R. (1989). *Investigación social: teoría y praxis.* México: Plaza y Valdés.
- Tuya, J., Ramos Román, I., & Dolado Cosín, J. (2007). *Técnicas cuantitativas para la gestión en la ingeniería del software.* Oleiros, La Coruña: Netbiblo.
- Valles, M. S. (2002). *Entrevistas cualitativas.* CIS.

Vértice, E. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)*. Editorial Vértice.

## GLOSARIO

**Acreditación:** Evaluación de la competencia técnica de un organismo de evaluación de la conformidad, OECs. Ejemplo, un Organismo de Certificación de Producto.

**CAPIG:** Abreviatura de Cámara de la Pequeña Industria del Guayas

**CENEC:** Abreviatura de Censo Nacional Económico

**Certificar:** Significa calificar a una organización que tiene un sistema de gestión

**CIC:** Siglas de Comité Interministerial de la Calidad

**CIIU:** Siglas de Clasificación Internacional Industrial Uniforme

**EPS:** Siglas de Economía Popular y Solidaria

**IEPI:** Siglas de Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

**INCOP:** Siglas de Instituto Nacional de Contratación Pública

**INEC:** Siglas de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**ISO:** Siglas de International Organization for Standardization / Organización Internacional para la Normalización

**LEPS:** Siglas para Ley Economía Popular y Solidaria

**MCPEG:** Siglas de Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad

**MIPRO:** Abreviatura de Ministerio de Industrias y Productividad

**MIPYME:** Abreviatura de micro, pequeña y mediana empresa

**MSP:** Siglas de Ministerio de Salud Pública

OAE: Siglas de Organismo de Acreditación Ecuatoriano

OECs: Siglas de Organismo de Evaluación de la Conformidad

PND: Siglas de Plan Nacional de Desarrollo

RGLSEC: Siglas de Reglamento General a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

SGC: Siglas de Sistema de Gestión de la Calidad

SRI: Siglas de Servicio de Rentas Internas

## ANEXOS

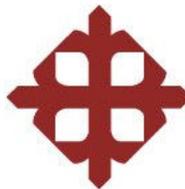
### Anexo 1.

Art. ...- El Comité Interministerial tendrá como atribuciones las siguientes:

1. Aprobar el Plan Nacional de Calidad;
2. Formular las políticas para la ejecución de la presente Ley y el cumplimiento de los objetivos que en ella se plantean;
3. Formular las políticas en base a las cuales se definirán los bienes y productos cuya importación deberá cumplir obligatoriamente con reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad; coordinar las actividades con las entidades que integran el sistema ecuatoriano de la calidad;
4. Conocer los resultados de gestión en las actividades del Instituto Ecuatoriano de Normalización - INEN, así como del Organismo de Acreditación Ecuatoriano/OAE, e impartir las recomendaciones del caso a los organismos públicos que conforman el sistema ecuatoriano de la calidad;
5. Resolver en última instancia los conflictos que en el ámbito de esta ley, se hayan originado por acciones u omisiones de las entidades que integran el sistema ecuatoriano de la calidad;
6. Emitir las directrices para los procedimientos de evaluación de la conformidad relacionados con la certificación obligatoria de productos, de sistemas y de personas que ejerzan labores especializadas;
7. Coordinar y facilitar la ejecución de manera integral de las políticas nacionales pertinentes a la calidad;
8. Promover y solicitar la preparación de investigaciones, estudios e insumos técnicos y legales para el desarrollo y ajuste de la política de calidad;
9. Solicitar la preparación y validación de parámetros para promover la concientización de una cultura de calidad tanto en bienes como en servicios;
10. Solicitar la participación, asesoría y la conformación de grupos de trabajo con instituciones y organismos que requiera para el cumplimiento de sus funciones;
11. Impulsar las actividades de formación, capacitación, asistencia técnica, especialización y difusión de temas de calidad en bienes y servicios;

12. Impulsar la consecución de recursos adicionales y complementarios de asistencia y cooperación interministerial para temas de cambio climático, a través de la institucionalidad establecida para el efecto; y,

13. Expedir las normas necesarias para su funcionamiento y para regular el ejercicio de sus atribuciones. En todo lo que no se encuentre normado sobre su funcionamiento se estará a lo dispuesto por lo contemplado en el Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva.

**Anexo 2.**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Toda la información recabada será manejada bajo el código de ética profesional y de manera exclusiva para uso académico del trabajo de titulación “Análisis del proceso de certificación de la Norma ISO 9001 en las MIPYMES de Guayaquil: Experiencia de éxito en diferentes sectores”.

Los objetivos de la Investigación de Mercado son los que siguen

**Objetivo General:**

Identificar la cantidad de MIPYMES en Guayaquil que cuentan con certificación ISO 9001, además de identificar las principales influencias y causas al momento de optar (o no) por una certificación.

**Objetivo Específico:**

- Analizar la relación generada por las MIPYMES respecto a la norma ISO 9001.
- Analizar el grado de influencia del Estado en las MIPYMES respecto a tomar la decisión de optar por la certificación.
- Identificar cuál es la categoría de MIPYMES que busca mayormente la certificación.
- Identificar los factores detonantes de elección por la certificación en las MIPYMES.
- Identificar causales que hagan a las MIPYMES desistir de la certificación.

- 1) Del total de empresas certificadas por el Organismo de Certificación al que representa, ¿Qué porcentaje correspondería a la categoría de MIPYMES?
- 2) En el tiempo que lleva asumiendo cargos relacionados a la calidad, ¿ha notado algún aumento / disminución en la demanda por parte de los diferentes sectores económicos?
- 3) (Sobre la pregunta anterior) ¿Qué motivo/s considera a su criterio son los causales de esta variación?
- 4) Basada en su experiencia me podría indicar ¿Cuál de las tres categorías: Micro, Pequeñas y Medianas empresas es más tendiente a buscar asesoría para empezar un proceso de certificación?
- 5) ¿Cuáles son los motivos que impulsan a las MIPYMES a buscar certificarse?
- 6) Me podría indicar ¿Qué factor considera fundamental al momento de conseguir un sistema de gestión de la calidad exitoso?
- 7) ¿Cuáles cree usted que son los miedos por los cuales las MIPYMES podrían desistir de la certificación?
- 8) ¿Usted considera que existen paradigmas respecto a la certificación por parte de las MIPYMES? En caso de ser afirmativa su respuesta, por favor enlístelos
- 9) ¿Cuál es el costo aproximado para que una MIPYME obtenga la certificación?
- 10) Aproximadamente ¿Cuánto tiempo dura el proceso para que una MIPYME obtenga la certificación?
- 11) ¿Cuál es el sector económico que más se certifica?
- 12) Estas son las categorías que componen las MIPYMES ¿Cuál considera es el sector más significativo en certificación? Ponga el número 1 para aquel que considere el más importante para usted, así en orden subsecuente hasta el 3.

- Micro Empresas
- Pequeñas Empresas
- Medianas Empresas

Si ninguna de las opciones presentadas en la lista representa su opinión, puede emitir una opción que exprese de forma más precisa su opinión

13) Estos son algunos de los aspectos que podrían hacer desistir a las MIPYMES en la búsqueda de certificación ¿Cuál considera es el factor más significativo? Ponga el número 1 para aquel que considere el más importante para usted, así en orden subsecuente hasta el 5.

- Factor cultural
- Factor económico
- Factor tiempo
- Falta de incentivos gubernamentales
- Miedo al cambio

Si ninguna de las opciones presentadas en la lista representa su opinión, puede emitir una opción que exprese de forma más precisa su opinión.

14) Estos son algunos de los aspectos que podrían motivar a las MIPYMES a efectuar un proceso de certificación ¿Cuál considera el más importante?

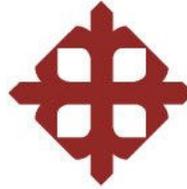
- Comercial
- Ser competitivos
- Aumento de productividad
- Satisfacción del cliente

Si ninguna de las opciones presentadas en la lista representa su opinión, puede emitir una opción que exprese de forma más precisa su opinión

15) ¿Cree usted que si el Estado interviniera, la demanda por parte de diferentes sectores económicos de las MIPYMES aumentaría?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Quiero agradecerle su participación, para el desarrollo de mi trabajo investigativo ha sido de inmenso aporte. ¿Existe algo más que le gustaría comentar?

**Anexo 3.**

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Toda la información recabada será manejada bajo el código de ética profesional y de manera exclusiva para uso académico del trabajo de titulación “Análisis del proceso de certificación de la Norma ISO 9001 en las MIPYMES de Guayaquil: Experiencia de éxito en diferentes sectores”.

Los objetivos de la Investigación de Mercado son los que siguen

**Objetivo General:**

Identificar el grado de mejora asociado con un sistema de gestión de la calidad ISO 9001 en Empresas de distintos sectores económicos que cuentan con esta certificación.

**Objetivo Específico:**

- Analizar la relación generada por las Empresas (MIPYMES o Grandes) respecto a la norma ISO 9001.
- Identificar el nivel de satisfacción posterior a la certificación.
- Identificar factores críticos del éxito de las Empresas (MIPYMES o Grandes) y su relación con la certificación.
- Determinar si existe una mejora real posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.

1) ¿Cómo ha sido percibido el Sistema de Gestión de la Calidad por las partes interesadas: clientes, trabajadores, comunidad (en caso de aplicar este último)?

2) ¿La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ha contribuido en la optimización de recursos?

3) ¿Las auditorías internas de Sistema de Gestión de la Calidad han contribuido en la mejora de la empresa?

4) ¿Considera que su Sistema de Gestión de la Calidad les ha otorgado ventajas competitivas? En caso de ser afirmativo indique cuáles.

Sí

No

ns/nc

5) Posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, ¿La empresa ha experimentado un impacto sobre la producción?

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Poco satisfactorio

Nada satisfactorio

6) Posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa logró mejorar sus controles.

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

7) Posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa consiguió mejoras en la planificación de sus actividades.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8) Posterior a la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, la empresa logró cumplir con los objetivos propuestos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9) ¿Considera que los valores destinados por la empresa para la capacitación de los trabajadores ha sido revertido en beneficios?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10) Se logró conseguir una conciencia de calidad en todos los niveles organizacionales.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11) En términos generales, ¿Considera que implementar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 le ha generado beneficios a la empresa?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12) ¿Considera que su Sistema de Gestión de la Calidad ha sido un factor de éxito para la empresa? Explique

- Sí
- No
- ns/nc

Quiero agradecerle su participación, para el desarrollo de mi trabajo investigativo ha sido de inmenso aporte. ¿Existe algo más que le gustaría comentar?