

Todo lo que hay que saber sobre las ISO 9000

El idioma global de la calidad

Se extiende cada vez más la implementación de sistemas de gestión estandarizada, que parten de la ISO 9000 y abarcan muchas más normas específicas. La motivación principal detectada: hacer más ordenado y eficiente el proceso de producción de bienes y prestación de servicios.

No es imposible, pero convengamos que raro sí, que alguien interesado en comprar un auto se ponga a buscar si en él hay colgada una tarjetita que lo identifique con la norma TS16949. Y, menos aún, que ese requisito sea tenido en cuenta al momento de decidir si se va o no de la concesionaria manejando.

Pero sí sería imposible que ese modelo permaneciera un minuto en el salón de ventas, a la espera de nuevo dueño, si del espejo retrovisor no pendiera, aunque más fuere, un ISO 14000, si el matafuegos no luciera impresa la norma de seguridad universal expedida por certificadora reconocida, y cada una de sus partes visibles e invisibles no hubiesen pasado por el cedazo de una certificación.

dus operandi de las empresas productoras de manufacturas o servicios entre sí y con sus proveedores.

ISO significa, por sus siglas en inglés, *International Organization of Standardization*. Se la vio por primera vez en 1987, inspirada en una norma británica conocida como BS. La principal norma de la familia ISO, constituida en 1994 y remozada en el año 2000, es la 9001:2000, que trata sobre sistemas de gestión de la calidad.

La estructura se compone de las empresas interesadas en acogerse al sistema de gestión estandarizado (SGC), las entidades de certificación que aportan el sello y la vigilancia que ejercen los organismos nacionales que lo acreditan.

En general, intervienen consultoras reco-

nifiesta a una búsqueda de beneficios económicos".

- "La búsqueda de ordenamiento y eficiencia en el proceso productivo o de prestación de servicio aparece como la razón más significativa mencionada por 40% de las empresas consultadas".
- "Mientras que, en las antípodas, sólo 12% declara haber implementado el sistema para lograr un crecimiento de la empresa".
- "Mejorar la calidad del producto final/servicio final, requerimiento de los clientes, o mejorar la imagen corporativa son algunas razones que reciben menciones con un peso relativo interesante".
- "Si bien la cuarta parte de las empresas consultadas hace un control de los costos de la implementación del sistema,

{La búsqueda de ordenamiento y eficiencia en el proceso productivo o de prestación de servicio aparecen como la razón más significativa mencionada por 40% de las empresas consultadas.}

La forma de atender al público, la papelería, la salud, los pasos administrativos y comerciales de la concesionaria y hasta la forma de entrar al taller los vehículos que bajan desde los camiones "mosquitos", están asociados a la denominación ISO.

Conforman una suerte de coordenadas de calidad en la gestión, que vinculan los mo-

nocidas en la materia, que son contratadas para asesorar respecto a la implantación de las normas y para capacitar al personal en el concepto de la calidad total y la mejora continua.

Para entender este vasto territorio y precisar si es mensurable un impacto económico por la aplicación de estas normas, *Mercado y Grupo Crescent* –una reconocida consultora en este campo– convocaron a Susana Beer, de Total Strategic Argentina, quien desarrolló y dirigió una encuesta especial que mereció 452 respuestas, entre el universo de empresas que tienen certificado ISO 9000.

Principales hallazgos

Sus hallazgos fueron los siguientes:

- "La decisión de implementar el SGC en una empresa no responde en forma ma-

sólo algo más de la tercera parte cuantifica los beneficios económicos que le reporta la aplicación del SGC".

- "77% de las empresas que sí hacen un seguimiento de los beneficios manifiestan que son mayores que los costos de implementarlos".
- "Además del SGC, cerca de 60% de las empresas implementa simultáneamente otros modelos de calidad. Esta tendencia es mayor a medida que la empresa es más grande".

El destino de los productos o servicios de las compañías que respondieron la encuesta se divide en: 60,8% hacia exportación y consumo interno a la vez, y 39,2% al mercado local.

Y se comprobó que en los primeros 10 años de vigencia se realizaron 42,7% de las implementaciones del sistema de ges-

Ficha técnica

Universo: Empresas que poseen el certificado ISO 9000.

Instrumento de recolección: Cuestionario predefinido *on line*.

Fecha: del 9 al 19 de abril.

Muestra: 452 casos efectivos.

Realización: Total Strategic Argentina.

Dirección: Licenciada Susana Beer.

Año en que implementó por primera vez el SGC ISO 9000

	%
1990	0,2
1994	1,8
1995	1,3
1996	3,1
1997	5,8
1998	6,4
1999	7,1
2000	8,2
2001	8,7
2002	7,3
2003	7,1
2004	14,0
2005	11,1
2006	14,7
2007	3,1
%	100
Total	452

ción compartida. Nada más que en los últimos cuatro años, a partir de 2002, el restante 57,3%.

De la tabla anual de ISO 9000 se advierte que en 1996 comenzó a subir paulatina-

mente el ritmo de adhesiones y que hacia 2000 se duplicó. Luego de la crisis en 2002 y 2003, superó los dos dígitos de crecimiento para cerrar el año pasado con casi 15%. Según surge de las respuestas, a 59% de los

Año de implementación del SGC ISO 9000

	%
Hasta el año 2001	42,7
Del año 2002 en adelante	57,3
%	100
Total	452

Destino de los productos / servicios de la empresa

	%
Destinados al mercado local	39,2
Destinados a ambos mercados	60,8
%	100
Total	452

{ Mejorar la calidad del producto final / servicio final, requerimiento de los clientes, o mejorar la imagen corporativa son algunas razones que reciben menciones con un peso relativo interesante. }

Las etapas de la certificación

Los procesos de cambio organizacional para obtener la certificación ISO 9001:2000 comienzan con la implementación cultural del sistema de gestión de calidad, fase que es desarrollada por la propia empresa y la ayuda, generalmente, de una consultora durante un período que suele durar entre 6 y 12 meses.

Se empieza con el diseño de la documentación. Primero viene el análisis y definición del alcance de la certificación, como por ejemplo la producción, comercialización y distribución. Luego, la etapa de documentación de procesos críticos y de soporte, y confección de los registros de tareas para su implementación y seguimiento.

En forma paralela se hacen reuniones con el equipo de trabajo, al que se capacita para las responsabilidades, llenado de formularios, aplicación de los procedimientos operativos, buenas prácticas de manufactura, etc. A partir de entonces, el responsable de la calidad transmite e inculca el espíritu de la calidad en el personal y sus consecuentes beneficios.

Cuando la organización está preparada convoca a un organismo de certificación acreditado de la norma internacional. Y ahí se inicia:

a) La Fase I, en la que se evalúa el cumplimiento documental –procedimientos y manual de gestión– del sistema de calidad de la organiza-

ción. Al término de esta actividad se emite un reporte en donde se manifiesta si la organización cumple o no, en el plano documental, con los requisitos normativos. Esta fase incluye también la planificación y preparación de plan de auditoría.

b) La Fase II, que es la ejecución propia de la auditoría *in situ* y tiene como propósito establecer el nivel de cumplimiento de la implementación y funcionalidad del sistema de gestión. Al término de esta auditoría, el equipo auditor comunica a la organización las observaciones y conclusiones en un informe, recomendando la certificación o en su defecto la prorroga de la misma, en el caso de de-

terarse desvíos. Una vez concluida esta actividad, el paquete de auditoría debe ser sometido a una revisión técnica y a una decisión de la certificación por parte del ente, cuya responsabilidad a partir de entonces es verificar la continuidad de los sistemas.

c) La Fase III sería entonces la de seguimiento, que consiste en la realización de auditorías a intervalos establecidos para la verificación de la continuidad del sistema de gestión. El proceso de normalización, llevado a cabo por ISO, considera la revisión y adecuación normativa cada 5 años.

DOSSIER | Encuesta

que implementaron ISO les demandó hasta un año ponerlo en práctica. Es un período que se considera básico para definir los procesos, diferenciarlos e ir aplicándoles las normas a medida que el personal se concientiza primero, y se capacita luego, para el cumplimiento de los objetivos.

En el cuadro 1 se advierte que en las empresas de hasta 50 empleados es donde más rápido prenden los conceptos dentro de ese primer año, luego vienen las medianas y después las grandes.

Está probado que, cuanto más personal hay en una compañía, más lento es el proceso de aprendizaje de cualquier innovación. En el mismo cuadro aparece que, a lo sumo en un año y medio, se supera 80% de asimilación.

En la declaración de los encuestados se advierte que son las empresas medianas las que buscan a través del sistema de gestión compartida ordenar y hacer más eficiente el proceso productivo o de prestación del servicio, motivación que sobrepasa largamente en la implementación de los sistemas de calidad (cuadro 2).

Asimismo, la segunda motivación en orden de importancia está reñida con lo cualitativo en cuanto al resultado del producto o servicio final.

Le siguen, en forma pareja, el requerimiento de los clientes, que se percibe a través de las mediciones del marketing, y mejora-

Cuadro 1

¿Cuánto tiempo insumió la implementación del SGC?	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Hasta 12 meses	59,1	63,7	57,1	52,8
De más de 12 meses a 18	25,9	21,6	27,9	31,5
De más de 18 meses adelante	15,0	14,7	15,0	15,7
%	100%	100%	100%	100%
Total	452	204	140	108

Cuadro 2

Razón principal por la cual la empresa decidió implementar el SGC	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Búsqueda de ordenamiento y eficiencia en el proceso productivo/ de prestación de servicio	40,5%	32,4%	50,7%	42,6%
Mejorar la calidad del producto final/ servicio final	17,7%	20,1%	11,4%	21,3%
Requerimiento por parte de sus clientes	15,0%	14,2%	14,3%	17,6%
Mejorar la imagen corporativa	11,9%	14,2%	12,9%	6,5%
Poder acceder a nuevos mercados	8,4%	10,8%	7,1%	5,6%
Posibilitar o mejorar las exportaciones	2,9%	3,9%	2,1%	1,9%
Lograr crecimiento económico de la empresa	2,2%	2,9%	0,7%	2,8%
Otra	1,3%	1,5%	0,7%	1,9%
%	100%	100%	100%	100%
Total	452	204	140	108

{ Si bien la cuarta parte de las empresas consultadas hace un control de los costos de la implementación del sistema, sólo algo más de la tercera parte cuantifica los beneficios que le reporta. }

miento de la imagen corporativa casi en un mismo plano.

En las firmas chicas se destaca la esperanza que albergan detrás del alineamiento con las normas de calidad de los más grandes de poder acceder a nuevos mercados.

Es muy baja la expectativa de un resultado económico directo, como la mejora de las exportaciones o el crecimiento de la empresa.

Cuando se desagregan las otras razones por las que se entró directamente en la ISO 9000, la mejora de la imagen corporativa se destaca en el promedio general y, dentro del mismo, son las pequeñas firmas las que empujan. Lo mismo sucede con la búsqueda de ordenamiento y efi-

ciencia en la producción, que va pareja con la imagen corporativa y con la mejora en la calidad del producto final en las preferencias de los encuestados. Aunque en esta última, la mayor preocupación proviene de las empresas medianas.

También del lado de las Pyme se finca la esperanza de acceder a nuevos mercados, con 58% de menciones en total (cuadro 3).

Orden y comunicación

Al expresar el grado de conformidad con los efectos logrados gracias a la ISO 9000, la mejor calificación promedio la obtiene el ordenamiento administrativo general, con 7,63 puntos.

Muy cerca, la mejora en el flujo hacia la di-

rección de la comunicación interna recoge un promedio de 7,59.

Y en tercer término, de acuerdo con el cuadro 4, viene la satisfacción de los clientes (7,49) y la superación en el proceso productivo y en los métodos de producción y prestación.

También es ponderada la reducción de no conformidades y los costos de los errores, lo mismo que la optimización de las operaciones. Dentro de los 7 puntos están asimismo la mejora de calidad del producto o servicio y del posicionamiento de la empresa y sus productos o servicios en el mercado.

Son estimados con menor valor el aumento de las ventas internas y externas, así co-

El cliente, al final de la cadena

Las empresas que certifican asumen que un cliente que compra un producto dentro de la órbita del sistema de gestión estandarizada tácitamente valora que todos los procesos (de venta, facturación, cobranzas y posventa) estén también certificados. Implica que se ejecutan siempre de la misma manera, que se mide la satisfacción de los clientes, que se gestionan las quejas y reclamos y que se procura la búsqueda de "la mejora continua", entre otros puntos y requisitos de la norma. Nadie tiene medido hasta ahora cuánto influye la certificación en la decisión de compra de un cliente ni se conocen estudios que lo determinen. Pero de lo que sí hay conciencia generalizada es de que las pautas de servicio al cliente permiten lograr un diferencial, y es ahí donde la certificación de calidad repercute directamente en el cliente.

Cuadro 3

Otras razones por las cuales implementó el SGC ISO 9000	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Mejorar la imagen corporativa	42,6%	48,8%	35,0%	40,6%
Búsqueda de ordenamiento y eficiencia en el proceso productivo/ de prestación de servicio	41,9%	50,2%	30,7%	40,6%
Mejorar la calidad del producto final/ servicio final	41,5%	40,9%	45,3%	37,7%
Poder acceder a nuevos mercados	28,3%	34,0%	24,1%	22,6%
Requerimiento por parte de sus clientes	22,6%	21,2%	20,4%	28,3%
Lograr crecimiento económico de la empresa	17,9%	25,6%	10,9%	12,3%
Reducir costos de producción	15,7%	16,3%	15,3%	15,1%
Posibilitar o mejorar las exportaciones	15,2%	17,7%	11,7%	15,1%
Otra	2,5%	3,0%	1,5%	2,8%
%	100%	100%	100%	100%
Promedio de respuesta por encuestado:	2,25			

DOSSIER | Encuesta

mo una disminución del impacto negativo de las barreras para-arancelarias.

Casi 91% pone en práctica la documentación que desarrolla con los sistemas de gestión compartida. Abarca tanto a Pyme como a grandes compañías y el propósito principal es controlar los procesos de producción, servicios u otros, según muestra el cuadro 5.

Otra finalidad importante que lleva a aprovechar esa documentación es la toma de decisiones en mejoras de los procesos.

Más lejos, pero con preeminencia de las pequeñas empresas, se menciona el control de los costos de producción u otras prestaciones. Y a continuación, la toma de decisiones en torno de las partidas presupuestarias.

El costo del mantenimiento del sistema de gestión lo tiene cuantificado 73% de los consultados, en especial las empresas de menos de 50 empleados. Igual que las grandes, de acuerdo con el cuadro 6.

No así los beneficios económicos, en los que 68,4% afirma no tenerlos calculados. Del 31,6% que sí lo hizo, sobresalen las empresas más chicas (cuadro 7).

Con respecto a la relación entre beneficios y costos económicos que entrañan las ISO, 76,8% consideran mayores los primeros, mientras que 21% estima que son iguales. La valoración es absoluta en tal sentido para 86,4% de las grandes empresas (cuadro 8). Entre los que utilizan ISO 9000, 42% dijo no implementar ningún otro modelo de calidad.

Cuadro 4

Evaluación de los efectos de la implementación del SGC ISO 9000	Calificación promedio
Ordenamiento administrativo general	7,63
Mejora en la comunicación interna (flujo de información hacia la dirección)	7,59
Mejora de la satisfacción de clientes	7,49
Mejoras en el proceso productivo / métodos de producción o prestación	7,40
Reducción de no conformidades y costos de errores	7,29
Optimización de operaciones	7,28
Mejora de la calidad del producto/servicio	7,09
Mejora del posicionamiento de la empresa y su/s productos o servicios en el mercado	7,01
Aumento de las ventas en el mercado local	5,11
Aumento de las ventas en el mercado externo	3,91
Disminución del impacto negativo de las barreras para arancelarias	3,00

Cuadro 5

Uso de la documentación desarrollada y aplicada a partir de la implementación el SGC ISO 9000	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Para controlar procesos (de producción o prestación u otros procesos)	90,8%	90,1%	90,8%	92,0%
Para la toma de decisiones en relación a mejoras a implementar en procesos productivos, de prestación de servicios u otros procesos	73,7%	77,0%	71,7%	70,5%
Para controlar costos (de producción o prestación u otros costos)	27,1%	31,7%	24,2%	22,7%
Para la toma de decisiones en relación a asignación de partidas presupuestarias	25,7%	26,7%	25,8%	23,9%
Ninguna de las anteriores	18,4%	21%	14%	19%
Otras	8,7%	8,1%	6,7%	12,5%
%	100%	100%	100%	100%
Promedio de respuesta por encuestado:	2,26			

{Además del SGC, cerca de 60% de las empresas implementa simultáneamente otros modelos de calidad. Esta tendencia es mayor a medida que la empresa es más grande.}

Las otras normas

En especial desde las grandes empresas se asienta la tendencia a la incorporación de la ISO 14.000, que contiene requisitos para el cuidado del medioambiente, en 37,7% de los casos. Hay 28% que son proveedores que utilizan estándares provistos por los clientes, en especial en firmas menores a 50 empleados (cuadro 9).

El listado tiene otras particularidades: OH-SAS 18000 e IRAM 3800 es preferida por las grandes, lo mismo que los círculos de calidad. La técnica 5 S y el grupo de normas

Cuadro 6

¿La empresa tiene cuantificado el costo que representa el mantenimiento del SGC?	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Sí	73,2%	75,0%	68,6%	75,9%
No	26,8%	25,0%	31,4%	24,1%
%	100%	100%	100%	100%
Total	452	204	140	108

DOSSIER | Encuesta

afines GMP HACCP 22000 cierran el círculo de las más utilizadas.

Menos lugar en ese círculo ocupan TPM, *just in time*, TS 16949, Kan Ban, Six Sigma, SA8000 y el modelo japonés JITM.

Es mayoría la iniciación en ISO 9000: 80% según el cuadro 10, de los cuales 24% fue en forma simultánea con otras normas y 20% empezaron con estas.

El orden tendió a seguirlo el espectro de las grandes, con 71% de haber implementado primero ISO. Las chicas "fueron al grano", o sea, saltaron ISO 9000, en 28% de los casos, el doble del promedio de las medianas y grandes, y fueron directamente a las específicas.

Pero en el cuadro 11 se advierte claramente que la ISO 9000 facilitó la experimentación de otros modelos en 94,6% de los casos.

Así como la gran mayoría sabe cuánto cuesta el modelo de calidad, está repartido en el caso de los otros. Las que mejor tienen las cuentas hechas son las pequeñas empresas (cuadro 12). Pero la proporción se invierte al pretender cuantificarse los beneficios económicos que trae el modelo (cuadro 13). Entre los que sacaron núme-

Cuadro 7

¿La empresa tiene cuantificados los beneficios económicos obtenidos a partir de la implementación del SGC?	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Sí	31,6%	42,2%	25,0%	20,4%
No	68,4%	57,8%	75,0%	79,6%
%	100%	100%	100%	100%
Total	452	204	140	108

Cuadro 8

Relación costo/beneficio de la implementación del SGC	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Los beneficios económicos obtenidos son mayores al costo	76,8%	75,9%	72,7%	86,4%
Los beneficios económicos obtenidos equiparan al costo	21,0%	21,7%	24,2%	13,6%
Los beneficios económicos obtenidos son inferiores al costo	2,2%	2,4%	3,0%	
%	100%	100%	100%	100%
Total	138	83	33	22

Base: total de encuestados que dijeron tener cuantificados los costos y los beneficios económicos de la implementación del SGC ISO 9000.

{ A 59% de los que implementaron ISO les demandó hasta un año ponerlo en práctica. Es un período que se considera básico para definir los procesos, diferenciarlos e ir aplicándoles las normas. }

ros se encuentran las pequeñas empresas, especialmente.

Las consultoras fueron las que más intervinieron en la implementación de la ISO: 67,7% de los casos, según el cuadro 14. Y dentro de este segmento, las empresas chicas han sido las que más acudieron a la contratación de consultoras especializadas.

En cambio, las empresas grandes han sido las que en mayor proporción lideraron su propio proceso, creando el departamento de calidad.

Variables de clasificación

Si bien la distribución de las respuestas recibidas da una pista sobre las localidades y actividades con mayor grado de compromiso hacia los sistemas de calidad, no constituyen *per se* datos representativos de lo que sucede en el mercado.

Proviene en 57% del Área Metropolitana de Buenos Aires, mientras que 18,4% son de

Cuadro 9

Implementación de otros modelos	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
ISO 14000 (Ambiente)	37,7%	26,4%	34,5%	52,3%
Otros estándares provistos por sus clientes	28,8%	34,5%	28,7%	23,3%
OHSAS 18000 IRAM 3800	26,2%	17,2%	24,1%	37,2%
5S	23,8%	21,8%	23,0%	26,7%
Círculos de Calidad	20,0%	16,1%	13,8%	30,2%
GMP HACCP ISO 22000	17,7%	10,3%	18,4%	24,4%
TPM	8,5%	3,4%	5,7%	16,3%
Just in Time	8,1%	6,9%	8,0%	9,3%
ISO TS 16949	7,7%	12,6%	5,7%	4,7%
Kan Ban	7,3%	6,9%	5,7%	9,3%
Six Sigma	5,8%	3,4%	6,9%	7,0%
SA 8000	4,6%	3,4%	5,7%	4,7%
Modelo japonés JITM	3,8%	3,4%	4,6%	3,5%

Promedio de respuestas por encuestado: 2

42,4% de los encuestados manifestó no haber implementado ningún otro modelo de calidad en la empresa.

Cuadro 10

¿Cuándo se produjo esa implementación?	Total	Cantidad de empleados en la empresa			Año de implementación ISO	
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados	Hasta el año 2001	Desde el año 2002 en adelante
Antes de implementar el SGC ISO 9000	20,2%	28,1%	19,3%	12,8%	9,0%	31,8%
Después de haber implementado el SGC ISO 9000	55,9%	41,6%	55,7%	70,9%	72,9%	38,8%
En forma simultánea	24,0%	30,3%	25,0%	16,3%	18,0%	29,5%
%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Total	264	90	88	86	134	130

Base: encuestados que dijeron haber implementado otros modelos de en su empresa.

Santa Fe, Córdoba y Santiago del Estero. En un segundo grupo están Mendoza, Neuquén, San Luis y San Juan, que aportaron 8%, lo mismo que el interior de la provincia de Buenos Aires y La Pampa.

Catamarca y La Rioja fueron las menos participativas.

La industria automotriz y de autopartes surge como la mayor usuaria del sistema ISO entre el universo encuestado. La sigue la metalmecánica y casi pegada la petrolera y petroquímica. Entre los tres rubros representan 36,3% de las firmas enroladas en ISO que respondieron al cuestionario.

Cuadro 11

Implementación del otro modelo de calidad	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
El SGC ISO 9000 facilitó la implementación del otro modelo	94,6%	91,9%	95,9%	95,1%
El SGC ISO 9000 no interfirió en la implementación del otro	5,4%	8,1%	4,1%	4,9%
%	100%	100%	100%	100%
Total	147	37	49	61

Base: encuestados que dijeron haber implementado otros modelos en su empresa después de haber implementado el SGC ISO 9000.

{Es significativa la incorporación de departamentos de calidad en las empresas a partir del alineamiento en ISO: 80%. Y es en las de más de 200 empleados donde la relación se incrementa: 92,6%.}

Coinciden estas actividades con las de los pioneros del alineamiento en las normas de calidad certificadas, surgido en los 90. En la segunda parte de la década pasada se fueron incorporaron las firmas de servicios, aunque en 2004 se registra el ingreso masivo de las 3.800 certificaciones reconocidas hasta el momento.

Tras los "fierros" y la fuerte influencia de las multinacionales que los producen dentro de un mismo lenguaje global, cobraron protagonismo los alimentos (una industria cuya cadena también guarda una relación muy directa con la calidad del producto en sí), pero aparecieron los *software* informáticos en general, los servicios empresarios y públicos, los de salud, los financieros, turismo. Hoy hasta un ente estatal que administra el sistema provisional, como Anses, luce el sello de ISO 9001.

La proporción entre manufacturas y servicios es de 51,9% para las primeras, contra 16,7% de los segundos y 31,4% de ambos

Cuadro 12

¿La empresa tiene cuantificado con precisión el costo que representa el mantenimiento de este otro modelo de calidad?	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Sí	58,7	67,8	50,0	58,1
No	41,3	32,2	50,0	41,9
%	100%	100%	100%	100%
Total	264	90	88	86

Base: encuestados que dijeron haber implementado otro modelo de calidad en su empresa.

Cuadro 13

¿La empresa tiene cuantificados los beneficios económicos obtenidos a partir de la implementación de este otro modelo?	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Sí	28,7	37,4	21,6	26,7
No	71,3	62,6	78,4	73,3
%	100%	100%	100%	100%
Total	264	90	88	86

Base: encuestados que dijeron haber implementado otro modelo de calidad en su empresa.

Cuadro 14

¿De qué forma la empresa implementó el SGC ISO 9000?	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
A través de un consultor de implementación	67,7%	75,0%	67,9%	53,7%
Internamente, a través del Depto. de Calidad de la empresa	25,4%	17,6%	26,4%	38,9%
Otra	6,9%	7,4%	5,7%	7,4%
%	100%	100%	100%	100%
Total	452	204	140	108

Cuadro 15

Destino de los productos o servicios que provee su empresa	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Destinados al mercado local	39,2	43,1	36,4	35,2
Destinados a ambos mercados	60,8	56,9	63,6	64,8
	100%	100%	100%	100%
Total	452	204	140	108

clasificado como "otro".

También en el cuadro 15 se advierte claramente que la exportación juega un papel

vital en el mundo de ISO, ya que 6 de cada 10 certificadas lo hicieron pensando allende las fronteras.

Otra característica que aparece es que las grandes empresas son las más propensas a entrar en el sistema ISO, seguidas por las medianas y luego las más chicas, cuando destinan su actividad al comercio exterior. Precisamente, la burocracia que caracterizó los orígenes de las ISO era un factor disuasivo para un enrolamiento masivo entre 1994 y 2000, en que se pusieron en práctica simplificaciones en el papeleo y se flexibilizaron pautas para que pudieran ingresar organismos públicos.

Pero la proporción cambia para las orientadas al mercado interno, ya que prevalecen las de menos de 50 empleados dentro de un nivel bastante parejo con las otras dos categorías: de 51 a 200 y de 201 en más.

La calidad bien entendida...

Es significativa la incorporación de departamentos de calidad en las empresas a partir del alineamiento en ISO: 80%. Y es en las de más de 200 empleados donde la rela-

DOSSIER | Encuesta

Variables de clasificación

Las siguientes son características de los encuestados que respondieron la encuesta. No deben considerarse como datos representativos del mercado.

Localidad donde se encuentra la empresa

Localidad donde se encuentra la empresa	Porcentaje
Conurbano Bonaerense	31,7
Capital Federal	25,3
Santa Fé, Córdoba y Santiago del Estero	18,4
Mendoza, Neuquén, San Luis y San Juan	8,0
Interior de Buenos Aires y La Pampa	8,0
Río Negro, Santa Cruz, Chubut y Tierra del Fuego	3,8
Tucumán, Jujuy, Salta, Chaco y Formosa	2,2
Entre Ríos, Corrientes y Misiones	2,0
Catamarca y La Rioja	0,7
Total	100,0
Recuento	452

Rubro de la actividad

Rubro de la actividad	Porcentaje
Automotriz y autopartes	12,6
Metalmecánica	12,2
Petróleo, Petroquímica y derivados	11,5
Alimentos y bebidas	8,6
Software e informática en general	4,9
Servicios empresarios	3,8
Servicios públicos	2,9
Servicios de salud	2,9
Gráfica y Editorial	2,4
Construcciones y obras civiles	2,2
Laboratorios farmacéuticos	1,5
Servicios financieros / bancos	0,9
Turismo	0,7
Papelera y derivados	0,7
Consumo masivo y retail	0,4
Organismos oficiales	0,2
Forestal y maderera	0,2
Otro	31,4
Total	100,0

Cantidad de empleados

Cantidad de empleados	Porcentaje
Hasta 20 empleados	20,4
21 a 50 empleados	24,8
51 a 100 empleados	19,9
101 a 200 empleados	11,1
201 a 500 empleados	13,1
501 a 1000 empleados	5,8
Más de 1000	5,1
Total	100,0

ción se incrementa: 92,6% (ver cuadro 16). *Contrario sensu*, la encuesta da lo que el sentido común indica, que las firmas que más prescinden de disponer un área específica de calidad son las de menos de 50 empleados.

Entre las estructuras de personal afectado a las tareas de calidad, no pasan de cinco en 82% de los casos.

El compromiso en estos programas involucra a casi el total en empresas de menos

de 50 empleados, con hasta cinco destinados específicamente al área, según se ve en el cuadro 17.

En las grandes empresas es al revés: hay más personal de calidad (hasta 10) pero apenas 24% de la planta (que supera a los 200 empleados) participa del sistema en forma activa. **M**

Cuadro 16

¿Posee Departamento de Calidad?	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Sí	80,8	73,5	82,1	92,6
No	19,2	26,5	17,9	7,4
%	100,0	100	100	100
Total	452	204	140	108

Cuadro 17

¿Cuántos empleados trabajan en el área?	Total	Cantidad de empleados en la empresa		
		Hasta 50 empleados	De 51 a 200 empleados	201 y más empleados
Hasta 5 empleados	81,9	98,0	87,2	51,0
De 6 a 10 empleados	10,5	2,0	10,3	24,0
11 a 20 empleados	4,1		1,7	13,0
Más de 20 empleados	3,5		0,9	12,0
%	100%	100%	100%	100%
Total	370	153	117	100

Base: Todas las empresas que tienen Departamento de Calidad.

{Mientras que, en las antípodas, sólo 12% declara haber implementado el sistema para lograr un crecimiento de la empresa.}

Líderes internos de calidad

La formación de líderes de calidad, como así también la de auditores internos ISO 9001, es un proceso continuo para las empresas que entran en la órbita de la calidad. No sólo les permite agregar valor de cara a su servicio al cliente, sino también acompañar los procesos internos de certificación de sucursales, en aquellas organizaciones extendidas. Para ello existen otras normas que permiten formar al personal clave en metodologías de mejora, como por ejemplo Six Sigma.

En la mayor parte de las organizaciones, el departa-

tamento de calidad es interno y se integra por empleados que vienen realizando distintas tareas en otros sectores. De modo que, además de no poseer un costo alto, esta pluralidad ayuda a que se esté al tanto de los diferentes problemas que surgen en diferentes áreas.

Además de desarrollar o mejorar los procedimientos acorde a las tareas que se aplican, el departamento de calidad conformado por personal de distintos sectores contribuye a un mejor aprovechamiento de las normas.