



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA

**“Diseño de propuesta de una guía de implementación NCH2909:2004
Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos Fundamentales para la Gestión
de Pyme Manufacturera de la Quinta Región en el Periodo 2014 – 2015.”**

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al grado académico de
Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de
Gestión

Tesistas: Víctor Arnaldo Cofré Montoya
Mauricio Felipe Opazo Vivallos

Profesor Guía: Alfredo Díaz Aguilera

Valparaíso, Diciembre 2015

INDICE

	Páginas
RESUMEN	5
MARCO TEORICO	6
1.-Antecedentes Generales.....	6
2.-Glosario de términos.	6
3.- Globalización	10
4.- Economía global	10
5.-Estrategias Competitivas de las empresas.....	11
5.1 Estrategias.....	11
5.2 Riesgo a que entren más participantes.....	12
6.- PYME.....	13
6.1.- Concepto y clasificación	13
6.2.- Características de las PyME en Chile	15
7.- Normativa ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad	16
7.1.- Origen y características.	16
7.2.- Requisitos ISO 9001.....	16
7.3.- Responsabilidad de la Dirección.....	17
7.4.- Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.	18
7.5.- Revisión por la Dirección.	18
7.6.- Gestión de recursos.....	19
7.7.- Realización del Producto.	19
7.8.- Diseño y desarrollo.....	20
7.9 Compras.....	21
7.10.- Producción y prestación de servicios.....	22
7.11.- Medición, análisis y mejoras.	23
8.- Normativa Chilena NCh 2909:2004 Sistemas de Gestión – Requerimientos Fundamentales para la Gestión Pyme.....	24

8.1.- NCh 2909:2004 Origen y Características.....	24
8.2.- Propósito NCh2909: 2004	24
8.3.- Modelo de Gestión	25
8.4.- Sistema de Gestión	26
8.5.- Estrategia y Liderazgo	27
8.6.- Revisión de la información para la toma de decisiones.....	27
8.7.- Procesos relacionados con los clientes.	27
8.8.- Gestión de las personas.	28
8.9.- Gestión de recursos financieros y físicos.....	28
8.10.- Realización del producto/servicio.....	29
8.11.- Mantención del Sistema.	30
9.- Presentación de la empresa en estudio	30
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	31
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	32
Objetivo general	32
Objetivos Específicos	32
METODOLOGÍA	33
Etapas 1: Recopilación de antecedentes	33
Etapas 2: sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio.	33
Etapas 3: Elaboración, Validación y aplicación de los instrumentos.....	34
Etapas 4: elaboración de la Matriz FODA	35
Etapas 5: Elaborar la propuesta de guía para la implementación de la NCh 2909	35
Etapas 6: Análisis y Discusión de la información Recopilada.	36
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	37
CONCLUSIONES	77
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS.....	85
Anexo 1: Entrevistas Dueño y Gerente General.....	86

Anexo 2: Entrevista al Encargado de Producción	88
Anexo 3:Entrevista Acercamiento con Contador Externo	89
Anexo 4: Entrevista a Encargado de Recurso Humano	90
Anexo 5: Análisis FODA.....	91
Anexo 6: Herramientas a utilizar.....	92

RESUMEN

Hoy en día, las Pyme están en constante desafío, necesitan un desarrollo ágil y dinámico para establecerse en el mercado, y así lograr el nivel óptimo de competitividad por medio de estrategias. Es por esto que deben implementar herramientas de Sistema de Gestión de Calidad, donde se encuentra los dos principales instrumento, que son: ISO 9001 a nivel internacional y la NCh 2909 a nivel local y específicamente dirigida a las Pyme de Chile.

En la presente investigación, se diseña un sistema de calidad, para una Pyme manufacturera, elaboradora de productos de aseo industrial, ubicado en la Quinta Región, con el fin de diagnosticar sus falencias, potenciar sus fortalezas, y así lograr una mejor posición del mercado, a través de la implementación de la NCh 2909. En consecuencia obtuvo un análisis en profundidad de la entidad en estudio, utilizando el análisis FODA, y la aplicación de entrevistas a los principales actores de la empresa. Finalmente, se entregará un informe con el diseño de una guía de implementación de la NCh 2909.

Dentro de los resultados obtenidos, posterior a los análisis mencionados e implementación de las herramientas, se apreció en profundidad la situación del Sistema de Gestión actual utilizado por la entidad. De esta manera se verificó las falencias y el no cumplimiento con respecto a la NCh2909, y se obtuvo una guía de conciliación entre un diseño de implementación de la Norma Chilena y el sistema de gestión de la empresa.

MARCO TEORICO

1.- Antecedentes Generales.

Las empresas se encuentran insertas en un mundo de constantes cambios, donde factores como los avances en telecomunicaciones y redes de computación, conllevan a una nueva generación de consumidores más informado, provocando nuevos retos para lograr cautivar a este segmento con nuevas características. Dentro de este contexto es que la organización debe consolidar, analizar y desarrollar los procesos de gestión para lograr explotar el máximo del potencial de la entidad. También es preciso destacar dentro de las variables que inciden en la entidad, a los nuevos competidores que buscan el posicionamiento a través de la calidad, precios e innovación, así establecer la ventaja del pionero, como las barreras normativas, de índole tributaria y medio ambiental que fijan las directrices donde la entidad se va a establecer. (Flores & Romero, 2004)

Por consiguiente, es fundamental implementar una norma de calidad como la NCh 2909; 2004, porque propone una constante preocupación de las normativas vigentes ya sean laborales, contables, medio ambientales, mantenerse informado sobre las medidas impositivas; permite mantener actualizadas sus estrategias para salvaguardar a sus clientes, mejorando constantemente las políticas con estos.

2.- Glosario de términos.

Es importante conocer la perspectiva que se darán a las palabras utilizadas en esta tesis, por ello, se dará una serie de palabras con su respectiva etimología ocupada por la NCh 2909; 2004.

- **Acción correctiva:** Una acción emprendida para eliminar las causas de una no – conformidad, defecto u otra situación no deseable existente con el propósito de evitar que vuelva a ocurrir.
- **Acción Preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación inestable.

- **Aspecto Ambiental:** Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización, que puede interactuar con el medio ambiente.
- **Aprobado:** Que cumple con los requerimientos.
- **Atributos:** Propiedades y/o características que tiene un determinado producto/servicio.
- **Calidad:** Particularidades de un producto o servicio, que el cliente valora según el nivel de satisfacción obtenido con este. Este término se relaciona con la eficiencia que debe presentar la entidad para generar productos y/o servicios, debido a que los clientes poseen gustos distintos, pero todos buscan satisfacer su necesidad.
- **Capacitación:** Proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de las personas.
- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto/servicio.
- **Control de Calidad:** Se llama así a los procesos, técnicas y actividades que se realizan a nivel operacional para efectuar el cumplimiento de los requisitos de calidad.
- **Corto Plazo:** menor a 12 meses.
- **Decisiones Estratégicas:** Conjunto de decisiones relativas a políticas, metas y recursos necesarios para satisfacer requerimientos del negocio en el largo plazo, consistentes con la estrategia.
- **Decisiones Tácticas:** Conjunto de decisiones para asegurar la obtención y uso eficiente de recursos para cumplir los objetivos de corto y mediano plazo, en las áreas de producción, personal, inventario, marketing, finanzas, entre otros.
- **Decisiones Operativas:** Conjunto de decisiones relativas a tareas específicas del día a día.
- **Diseño y desarrollo:** El diseño crea la solución a nivel conceptual, el desarrollo transforma la solución a un modelo operacional.

- **Documento:** Información y su medio de soporte.
- **Entrenamiento:** Proceso destinado a preparar o adiestrar a una persona especialmente para una práctica. Se entiende como aquella actividad de “aprender haciendo” en el trabajo
- **Estrategia:** Dirección global de operación de la empresa que estipula los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos determinados. Se hace operativa a través del (de los) plan(es) de acción.
- **Evidencia Objetiva:** Datos que respaldan la existencia o veracidad de algo,
- **Gerencia:** Persona o grupo de personas que dirige(n) o controla(n) una empresa.
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa.
- **Gestión de calidad:** Actividades que deben ser desarrolladas por los directivos de las entidades, en busca que la variabilidad de los procesos disminuyan y se realicen una razonable distribución de los recursos para cada uno. Lo que implica un desempeño libre de errores, acciones planificaciones, procesos de mejora continua por medio de mecanismos de retroalimentación y unión de grupo.
- **Información:** Datos que poseen significado.
- **Instrucciones de trabajo:** Instrucciones que señalan el trabajo a realizar, los tiempos, los recursos a emplearse, autoridades y responsables del área.
- **Medio Ambiente:** Entorno en el cual opera una organización, incluyendo aire, agua, suelo, recursos naturales, flora, fauna, seres humanos y su interrelación.
- **Manual de calidad:** Documento que presenta las políticas de calidad y describe el sistema de calidad de la organización por medio de misión, visión, organigramas, funciones relacionadas con la entidad, enuncia los procedimientos e instrucciones de trabajo de la empresa.
- **Mejoramiento de calidad:** Acciones comprendidas por la entidad para incrementar los grados de eficacia y eficiencia en las actividades y procesos, para suministrar beneficios agregados a la organización como a los clientes.

- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Plan de Acción:** Documento que describe las actividades a desarrollar, metas, plazos, indicadores, responsables y recursos, para lograr los objetivos establecidos por la gerencia.
- **Plan de Calidad:** Documentos que enuncian las prácticas, recursos y secuencias de las acciones realizadas con la calidad, especificadas a un producto, proyecto o contrato.
- **Política de calidad:** Documento formal y publico creado por la alta gerencia, que establecen y objetivos generales de la organización con respecto a la calidad.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo, sistemáticamente, una actividad o proceso. Puede ser documentado o no.
- **Procedimiento Documentado:** Actividades que se establecen formalmente en un medio reproducible, como papel o medio digital.
- **Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Producto/Servicio Principal:** producto/servicio que genera el mayor volumen de ventas, que más impacta en las utilidades de la empresa o bien que la gerencia de la empresa define como tal.
- **Registro:** evidencia de actividades desempeñadas.
- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Revisión por la Gerencia:** revisión formal de la dirección acerca de la situación actual y de la modificación del sistema de gestión de calidad en relación con la política de calidad y sus objetivos.
- **Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan entre sí.

- **Sistema de gestión de calidad:** Forma de dirección y control que la empresa tiene con todas las actividades de calidad.

3.- Globalización

La globalización genera una gran interdependencia dentro de los países, desde el ámbito económico al cultural. Evidencia de esto es el flujo de bienes y servicios, capital financiero y conocimientos e ideas a través de las fronteras de las naciones.

Factor determinante para la generación del proceso de globalización es la innovación y avances tecnológicos, los cuales en los últimos 30 años ha aumentado de manera exponencial, acortando los tiempos de sustitución de las tecnologías informáticas. El desarrollo en esta área ha generado acortar distancias, por medio del desarrollo de computadoras personales potentes, teléfonos de alta tecnología, desarrollo de inteligencias artificiales y la generación de bases de datos de gran calibre.

Los avances tecnológicos han provocado un uso distinto de la información como a su vez una manera distinta de generarla, contando con medios de difusión que permiten el acceso, en forma eficaz y eficiente, que utilizándola de la manera adecuada puede ser una ventaja competitiva usada por las empresas. (Porter, 2000)

4.- Economía global

En la actualidad el concepto de economía global como entorno de las organizaciones, donde pueden circular libremente a través de las fronteras geográficas, bienes, servicios, personas, habilidades e ideas, construyen una realidad compleja y llena de desafíos para organizaciones.

Las naciones se enfrentan a esta realidad donde sus economías pueden llegar a ser tan competitivas como la suma de la competitividad estratégica de sus empresas, por consiguiente a través de la creación de negocios y que los existentes crezcan a mayor velocidad, así el país podrá generar mayor cantidad de empleos y aumentan los niveles de bienestar dentro de la población. (Porter, 2000)

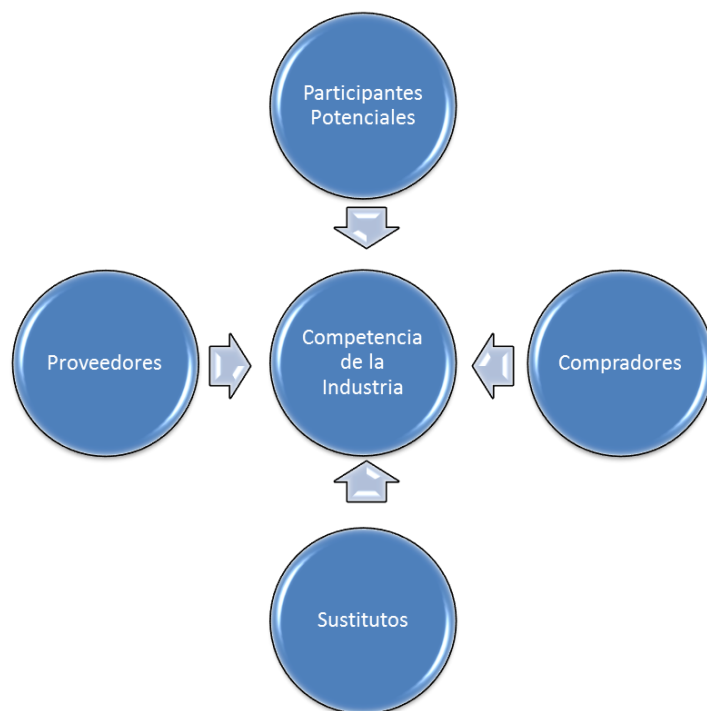
5.-Estrategias Competitivas de las empresas

5.1 Estrategias

Una entidad para poder sobrevivir en el tiempo, debe tener la capacidad de relacionarse con su ambiente, poseer una concepción clara de su industria y de las capacidades propias que permitirán hacer frente a las fuerzas externas, lo que determinara el éxito o fracaso de la empresa. (Porter, 2000)

La intensidad de la industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se grafican a continuación:

Esquema N° 1: Las cinco fuerzas.



Fuente: Ventaja Competitiva, Michael Porter (2002)

Estas cinco fuerzas que determinan que la competencia en una industria no se limita solamente a los participantes bien establecidos, tanto los compradores, sustitutos, proveedores y los participantes potenciales son competidores, que dependiendo de las circunstancias tendrán un mayor o menor grado de incidencia dentro de la entidad.

Estas fuerzas en conjunto e interacción son las que determinan tanto la competencia como la rentabilidad de la industria, permitiendo la entrada y salida de los participantes en el mercado.

5.2 Riesgo a que entren más participantes

La entrada de nuevos participantes a la industria trae consecuencias, desde el punto de vista de la industria aumenta la capacidad de esta para hacer frente a las necesidades de los clientes, a su vez conlleva un incremento dentro de las inversiones dentro del área, generando un mayor dinamismo, a su vez este tipo de ingreso puede hacer que se reduzcan los precios, al intentar obtener una posición dentro del mercado.

La entrada de estas nuevas entidades depende de las barreras que se impongan contra estas, como la reacción de las empresas ya establecidas dentro de la industria.

Dentro de las principales barreras se encuentran 6:

Economías de escala, donde estas generan una disminución en sus costos al incrementar los volúmenes de producción, lo que implica una mayor inversión para poder ser participe dentro de la industria.

Diferenciación de productos, esta se genera por la fidelización del cliente, ya sea por haber sido ofrecido el producto con anterioridad al resto, o bien por la aplicación de medios publicitarios, diferencias del producto y calidad del servicio.

Necesidades de capital, en ocasiones es necesario incurrir inversiones financieras elevadas, para poder hacer ingreso al mercado, por ejemplo en costos de publicidad o investigación los cuales poseen un elevado riesgo y existe la posibilidad de no ser recuperados.

Costos cambiantes, estos son los costos que incurre el comprador por realizar un cambio en el proveedor, es el caso en que al cambiar de un sistema a otro, se deberá considerar el costo de capacitación para que dichos aparatos se puedan emplear de forma adecuada.

Acceso a canales de distribución, en el caso de esta barrera el nuevo integrante de la industria necesita garantizar la distribución de sus productos, provocándose una negociación entre los distribuidores y el productor, donde este último tendrá que persuadir al primero por medio de descuentos y promociones que disminuyen la utilidad de la operación.

Desventajas de costos independientes a las economías de escalas, como es el caso de acceso preferencial a materias primas por acapararse las mejores fuentes o fijaron precios con el proveedor, también una ubicación favorable es decisiva en algunas industrias, donde las que ya se encuentran establecidas tienen los mejores sitios, finalmente la experiencia es crucial en toda entidad, y al pertenecer a una industria por más tiempo la acumulación de conocimientos y experiencias también resulta mayor. (Porter, 2000)

6.- PYME

6.1.- Concepto y clasificación

El concepto de Pyme se refiere a la clasificación entregada a un grupo empresas pequeñas y medianas, las cuales son sometidas a parámetros de clasificación para así poder determinar si califican o no.

Este tipo de clasificación es el utilizado en Chile, y corresponde al según las ventas o facturación anual, y es dictado por el Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, si dichas empresas poseen ingresos entre 1 UF y 2.400 UF corresponde a una microempresa, si estos ingresos se encuentran en el rango de los 2.401 UF y 25.000 UF estará en el estrato de pequeña empresa, si sus ingresos son superiores a 25.001 UF y bajo las 100.000 UF su clasificación es de mediana empresa, finalmente si los ingresos son superiores a las 100.000 UF corresponde clasificar a la entidad como una gran empresa (Suazo & Pérez, 2014):

Cuadro N° 1 Clasificación de PyME

Ventas Anuales	Estrato
0	Sin ventas
1 UF – 2.400 UF	Microempresa
2.401 UF – 25.000 UF	Pequeña empresa
25.001 UF – 100.000	Mediana empresa
Más de 100.000 UF	Gran empresa

Fuente: Demografía de Empresas en Chile, Del Banco Central de Chile.

Según el criterio internacional la clasificación radica en la cantidad de empleados, ya que, permite revisar de una manera más precisa la productividad atribuible a la entidad como a los trabajadores de esta empresa, es de considerar que la entidad nacional encargado de las estadísticas INE emplea esta clasificación para sus estudios:

Cuadro N° 2 Clasificación de PyME

Número de Trabajadores	Estrato
1-9	Microempresa
10-19	PyME
20- 49	PyME
50- 249	PyME
Más 249	Grande

Fuente: Demografía de Empresas en Chile, Del Banco Central de Chile

6.2.- Características de las PyME en Chile

Este grupo de pequeñas y medianas empresas representa un eje fundamental dentro de la dinámica tanto social como económica de Chile y el mundo, dado su relevancia en la creación de empleos y el aporte dentro de la producción de los países.

Las PyME en Chile poseen como característica su presencia extremadamente heterogénea y diversa, teniendo presencia dentro de distintos sectores de la economía, con importancias significativas en algunas de ellas (Suazo & Pérez, 2014).

En los sectores con gran presencia de PyME se aprecian a lo menos 2 características, la primera de estas es que los costos de inversión que se deba realizar sean relativamente bajo para poder poner en marcha la empresa, y en segundo lugar los costos de publicidad deben ser evitables, por medio de productos o servicios que no requieran de campañas masivas, debido al gran costo que implican.

Para que una PyME sea viable debe poseer la capacidad de solventar tanto los costos de producción, operación, administración y publicidad, con niveles relativamente bajos de producción, o sea no exija volúmenes muy elevados de generación de productos.

Según el Banco central en su documento la demografía de las empresas en Chile, cerca del 80% de las empresas se dedica al comercio como actividad central, dejando el diferencial del porcentaje a actividades como la minería, industria y electricidad. En este mismo documento es donde se expresa la consecuencia de realizar análisis con los distintos tipos de clasificación, debido a que por el criterio de nivel de ventas se encuentran menor cantidad de Mipymes, que por el criterio del número de trabajador es (Suazo & Pérez, 2014).

Si bien las microempresas son las que cuentan con el mayor dinamismo en cuanto al nacimiento de nuevos proyectos, el sector de las Pymes no es menor, en efecto, ambos sectores son los motores de creación de empresas. En cuanto a su perdurabilidad en el tiempo es relativamente bajo en comparación con países de

características similares a las de Chile, teniendo índices de un 60% de sobrevivencia al cuarto año de su creación (Suazo & Pérez, 2014).

Frente a la muerte o desaparición de las Pymes se observan situaciones en común dentro de las empresas en cuestión, tal es el caso de inversiones ocupadas en prácticamente su totalidad en activo inmovilizado, dejando un estrecho margen para niveles adecuados de liquidez con el cual solventar pasivos a corto plazo, generando un efecto domino en cuanto a la situación global de la entidad.

7.- Normativa ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de Calidad

7.1.- Origen y características.

Las normativas ISO tienen origen en la International Organization for Standardization, organismo creado en el año 1947, dicha institución posee su sede central en Ginebra, Suiza. Es aquí donde la normativa de estandarización es discutida, analizada y aprobada por el comités técnicos y de acuerdo a los parámetro fijados por la Directiva ISO/IEC. Este organismo presenta 162 sedes alrededor del mundo, aportando consenso con respecto a las exigencias de hoy en día del mercado, centrándose en las necesidades de los clientes, como de la sociedad.

La norma ISO 9001, normativa base para la NCh 2909:2004, es de aplicación respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad, enfocándose en los elementos de la administración de calidad, que las entidades deben poseer para construir Sistemas de Calidad eficientes como efectivos, que permitan optimizar la calidad de sus productos o servicios.

7.2.- Requisitos ISO 9001

Para lograr acogerse a esta normativa, las entidades deben cumplir con características que se expresan dentro de la ISO 9001, como es el caso de la documentación que variara dependiendo del tamaño, complejidad de los procesos, y los atributos del personal.

La norma indica a las entidades en cuestión, la documentación respecto a sus políticas y objetivos de calidad, que deben estar integrados dentro de los Sistemas de Calidad, como procesos documentados, manuales de calidad. Junto con estos

requerimientos se contemplan controles de registros para obtener la evidencia en conformidad con los requisitos, además de fijar procesos para controlar almacenamiento, protección y recuperación de estos registros. Otro de los controles que deben estar integrado a los Sistemas de Calidad es el de documentación, que indica que los documentos de utilizados en el Sistema de Gestión requieren una aprobación previo a la realización de cambios, actualizaciones y así prevenir la mala utilización de estos.

7.3.- Responsabilidad de la Dirección

La Dirección cumple un rol fundamental dentro del Sistema de Gestión de Calidad, debido que, por sus iniciativas en conjunto con la información proporcionada por los clientes, en una dinámica de retroalimentación, podrá optimizar el Sistema de Gestión de la empresa, apuntando a la eficacia de la calidad.

7.3.1.-Compromiso de la dirección: En la norma se plantea las acciones para evidenciar el compromiso por parte de la dirección, referente a la implementación y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad. Estableciendo canales de información, políticas y objetivos de calidad, como inyectando los recursos necesarios para lograr la realización de dichos objetivos.

7.3.2.- Enfoque al Cliente: La dirección debe asegurar la satisfacción de los clientes, a través de mejoras en sus productos o servicios, cumpliendo con los requisitos establecidos por ellos.

7.3.3.- Política de Calidad: Es responsabilidad de la alta dirección que las políticas referentes al cumplimiento de mejoras en Sistema de Gestión sean realizadas, como la creación y revisión constante de objetivos, añadido a la creación de canales para que dichas políticas logren ser comunicadas y comprendidas por la totalidad de los trabajadores de la entidad.

7.3.4.- Planificación: La dirección debe establecer el diseño del Sistema de Gestión de Calidad, como los objetivos de calidad.

Respecto a los objetivos estos debe poseer coherencia con las políticas de calidad y ser medibles, además de encontrarse expresamente establecidos en los niveles y funciones de la entidad.

Referente a los diseños del sistema de gestión de calidad debe asegurar el cumplimiento de los objetivos del mismo en conjunto con los objetivos de calidad, además de asimilar las modificaciones por mantención o mejoramiento del sistema.

7.4.- Responsabilidad, Autoridad y Comunicación.

La alta dirección debe definir precisamente las responsabilidades como los niveles de autoridad, comunicándose por los canales a toda la organización. Además se deberá asignar un responsable que responda frente a la dirección, por el funcionamiento en los procesos del sistema de gestión de calidad, realizando informes periódicos en cuanto a necesidades de mantenimiento, mejoras, y sobre instancias de comunicación al resto de la organización, es por este último punto que los canales como las instancias de comunicación deben ser adecuados para no mermar el funcionamiento del sistema de gestión.

7.5.- Revisión por la Dirección.

Según la planificación realizada, la alta dirección debe corroborar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, para asegurarse de la correcta implementación, poniendo a prueba el diseño, de manera de corregir las falencias, y efectuar los cambios necesarios.

7.5.1.- Datos de Entrada: Consta de toda aquella información útil para el mantenimiento, desarrollo y mejora del Sistema de Gestión, tales como; resultados de auditoria, retroalimentación de los clientes, desempeño de los procesos y la conformidad del producto.

7.5.2.- Resultados de la revisión: En este punto se deben incluir todas las modificaciones orientadas a la mejora del Sistema de Gestión, como las mejoras a los productos o servicios.

7.6.- Gestión de recursos.

En vista de lograr la mayor satisfacción posible a los clientes es que la alta dirección, debe gestionar sus recursos monetarios como humanos, para procurar un Sistema de Gestión eficiente y con los resultados acordes a lo planeado y explicitado en los objetivos. Es la entidad la que se debe encargar de proporcionar los recursos necesarios al Sistema de Gestión, para que se logre implementar, mantener, desarrollar y mejorar.

Referente a los recursos humanos, dada su relación directa con los resultados de los productos, la gestión de estos incide en los niveles de satisfacción que se busca satisfacer en los clientes, por ende, los involucrados deben poseer las competencias necesarias en cuanto a sus niveles de educación, formación, habilidades y experiencia. Es responsabilidad de la empresa realizar la selección adecuada del personal, como a su vez la capacitación constante de estos, por su influencia dentro del sistema de Gestión de Calidad.

En cuanto a recursos materiales la entidad debe proporcionar la infraestructura adecuada para el cumplimiento de las tareas, canales de información adecuados para así facilitar el desarrollo de las capacidades de los trabajadores, obteniendo productos o servicios de calidad superior, que conlleva una satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Por último es necesario proporcionar un ambiente laboral ameno, logrando un ambiente idóneo para cumplir los procesos de manera adecuada, sin interferencias evitables y manejables del entorno.

7.7.- Realización del Producto.

Para presentar un producto de calidad es importante la planificación de esto, debiendo ser acorde con las expectativas que posee el cliente, donde un proceso de planificación debe contener lo siguiente:

Los requisitos generados por los clientes deben ser especificados por la entidad, incluyendo requisitos de entrega, legales, reglamentarios aplicables al producto y aquellos no establecidos por los clientes, pero que sean necesarios, como es el caso de los servicios post-venta.

Los requisitos del producto son responsabilidad de la entidad fijarlos antes de la entrega del producto o servicio al cliente. Debe existir una conciliación entre lo solicitado por el cliente y lo proporcionado por la entidad, a través de su producto o servicio. En caso de no existir un requerimiento explícito por parte del cliente se genera un documento de aceptación por parte de este en cuanto al producto recibido, y en el caso que el cliente cambie sus requerimientos se deberá modificar los documentos previamente generados.

Para que se generen procesos de retroalimentación entre la empresa y los clientes es necesario implementar canales eficaces así mantener comunicación constante con el cliente, donde se maneje información del producto, consultas, contratos, pedidos, reclamos y sugerencias.

7.8.- Diseño y desarrollo.

La entidad debe inmiscuirse dentro del diseño y desarrollo del producto, inicialmente por medio de la planificación, como también la generación de las interfaces necesarias entre los elementos o grupos que interactúan en la creación del diseño y desarrollo, además a medida que transcurre este proceso deben actualizarse los datos de estos.

Los elementos de entrada que debe considerar el proceso de diseño y desarrollo se deben determinar en base a los requerimientos del producto, y mantenerse actualizado dentro de los registros. Todos estos elementos deben ser revisados para determinar que son adecuados.

Los resultados se deben cumplir los estándares de los elementos de entrada y proporcionar información para la compra, producción y venta del producto o presentación del servicio.

El diseño deberá someterse a constantes revisiones y este proceso se realizará a través de etapas, y deben ser revisiones sistemáticas y periódicas.

La verificación del diseño y desarrollo se debe realizar por medio de la comparación entre los resultados obtenidos y los requerimientos proporcionados en los datos de entrada. En caso de obtener resultados fuera de los rangos

esperados, se tendrá que evaluar la modificación en el diseño y desarrollo con motivo de realizar acciones correctivas.

El diseño y desarrollo debe ser validado de acuerdo a lo previamente planificado, para obtener una seguridad razonable de que los productos o servicios satisfacen las necesidades del cliente.

Los cambios deben someterse a un control, por medio de la identificación y registro de estos. Todo tipo de cambio deberá someterse previo a su aplicación a una verificación y validación, que dará como resultado la aprobación o rechazo de este.

7.9 Compras

Las compras impactan en los resultados de los productos ofrecidos a los clientes, es por este motivo que la relación con los proveedores debe ser documentada a nivel de términos de compra como la calidad y características del producto que requiere la entidad. Lograr establecer estas limitaciones resulta fundamental en el sistema de gestión de calidad, para cumplir con el objetivo principal de este, lograr el cumplimiento de los requerimientos realizados por los clientes en el mayor grado posible.

La documentación de las compras por la entidad, debe estar claramente expresado, conteniendo la identificación del proveedor, las condiciones de la compra, características del producto e incluso los estándares de aprobación o rechazo de la compra, incluyendo en este último punto los tiempos de entrega y pago.

Finalmente la realización de una inspección de los productos es imprescindible, en vista de comparar la calidad, características y acuerdos negociados, con los que se presentan en la realidad, permitiendo obtener calificaciones de los proveedores, permitiendo la mejora continua del sistema de gestión como de la entidad en su totalidad.

7.10.- Producción y prestación de servicios.

Los procesos de producción y prestación de servicios deben ser a través de un ambiente controlado presentando: disponibilidad en la información por medios de los canales previamente contruidos para este tipo de finalidad, disponibilidad en las instrucciones por medio de documentación que expliquen la manera de realizar las tareas como el responsable del área, disponibilidad en la infraestructura como herramienta que permite en interacción con el personal capacitado la obtención del producto bajo los estándares fijados, implementación de instancias de entrega y seguimiento del producto verificando los niveles de satisfacción que el cliente obtuvo.

La validación de los productos y/o servicios se logra por medio del seguimiento, debido a que las desviaciones con respecto lo deseado con el cliente se evidencia al momento de su utilización, haciendo perceptibles las desviaciones con respecto a lo planificado

Por medio del seguimiento y trazabilidad el producto debe estar plenamente identificado, detectando anomalías respecto a lo deseado durante todo el proceso de producción.

En caso que la entidad tenga bajo su control bienes de propiedad del cliente, deberá salvaguardar la integridad de estos, además de realizar documentación respecto al estado de mencionado bien. En caso de deterioro o extravío, el cliente debe ser notificado a la brevedad de la situación. Se consideraran propiedad del cliente bienes materiales, intelectuales y datos de este.

Durante todo el proceso debe asegurarse la integridad del producto, debido a que un desmedro de este, escaparía de los estándares de conformidad, provocando un desmedro en la calidad de este y en consecución una inconformidad dentro de los requerimientos de los clientes.

La empresa debe tener pleno control de los equipos de seguimiento y medición que son aplicados a los productos asegurando la conformidad con relación a los requerimientos, evaluando los casos de desviación y dejando en evidencia por

medio de un documento de respaldo los resultados, motivos y acciones correctivas de la situación en particular.

7.11.- Medición, análisis y mejoras.

La empresa debe implementar los procesos de medición, análisis y mejora con el fin de lograr la conformidad respecto al producto y/o servicio, certificar un Sistema de Gestión de Calidad eficaz y asegurar procesos de mejora continua.

Buscar herramientas para efectuar mediciones de la percepción del cliente sobre el producto y/o servicio, es responsabilidad del Sistema de Gestión de Calidad, y la verificación del mantenimiento, estado y mejorar de este sistema corresponden a la auditorías internas, las cuales proporcionan datos y herramientas para realizar las correcciones en los plazos adecuados eliminando las inconformidades detectadas. La organización es la encargada de realizar los actos de seguimiento de los resultados del Sistema de Gestión de Calidad, verificando los resultados obtenidos en contraste con los planificados inicialmente, cuando estos resultados varían en forma considerable a los resultados esperados se deben ejercer las acciones correctivas a la brevedad.

La organización debe someter constantemente a procesos de mejora a su sistema de gestión de calidad, por medio de revisiones a las políticas de calidad, objetivos, resultados de auditoría, a través de acciones correctivas y preventivas.

Las acciones correctivas y preventivas son de responsabilidad de la organización, donde las primeras tienen por objetivo eliminar las no – conformidades y evitando la reincidencia en esas faltas. En cuanto al segundo tipo de acciones son las que proceden con el fin de eliminar causas de potenciales no – conformidades, evaluando estas circunstancias, proponiendo mejoras e indicando la manera de evitarlas.

8.- Normativa Chilena NCh 2909:2004 Sistemas de Gestión – Requerimientos Fundamentales para la Gestión Pyme

8.1.- NCh 2909:2004 Origen y Características.

La norma NCh 2909: 2004 establece los requisitos básicos que deben cumplir las entidades clasificadas en el estrato de Pymes, en cuanto a su gestión para acreditar su capacidad de competir dentro del mercado.

La organización encargada de la difusión de las normas de calidad es el Instituto Nacional de Normalización, y su dentro de sus funciones se encuentra la presentación de instrumentos que permitan impulsar y desarrollar el control de calidad dentro del país. Además esta institución evalúa la conformidad del cumplimiento de la norma, junto con realizar capacitación en materia de Sistema de Gestión de Calidad, favoreciendo la competitividad de las empresas a nivel nacional como internacional.

La norma NCh 2909: 2004 pretende entregar herramientas adecuadas, a los empresarios Chilenos, en el tema de la gestión, diferenciándose de la norma ISO, debido a su enfoque integro de la entidad, y no solo en los procesos. Además es una normativa dirigida a pequeñas y medianas empresas en forma específica, bajo el contexto de la realidad nacional.

Este instrumento posee las características de ser auditable y certificable, diseñada específicamente para las Pymes Chilenas, ordenando procedimientos productivos, administrativos y estandariza procedimientos, aumentando la confianza de los clientes en la entidad.

Esta norma fue aprobada por el Consejo del Instituto Nacional de Normalización el 10 de diciembre del año 2004, y oficializada por la Republica de Chile, a través del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción el día 16 de diciembre del año 2004, siendo publicada en el diario oficial el 29 de diciembre del mismo año.

8.2.- Propósito NCh2909: 2004

La norma en estudio pretende esclarecer la conceptualización básica en cuanto a Sistemas de Gestión, además de establecer los requisitos para que las Pymes en desarrollo, puedan liderar y conducir su negocio, mejorando la confianza del cliente

por medio de la satisfacción de las necesidades de estos, a través de una mirada estratégica, considerando factores relevantes como conocer la normativa aplicable a la entidad, entorno de la empresa, situación de la industria, tendencias y requerimiento de los consumidores, entre otras.

El desarrollo de las capacidades de los trabajadores es otro de las temáticas enfatizadas por la norma, debido a su implicación directa en el resultado de los productos y/o servicios, por ende en la calidad de estos.

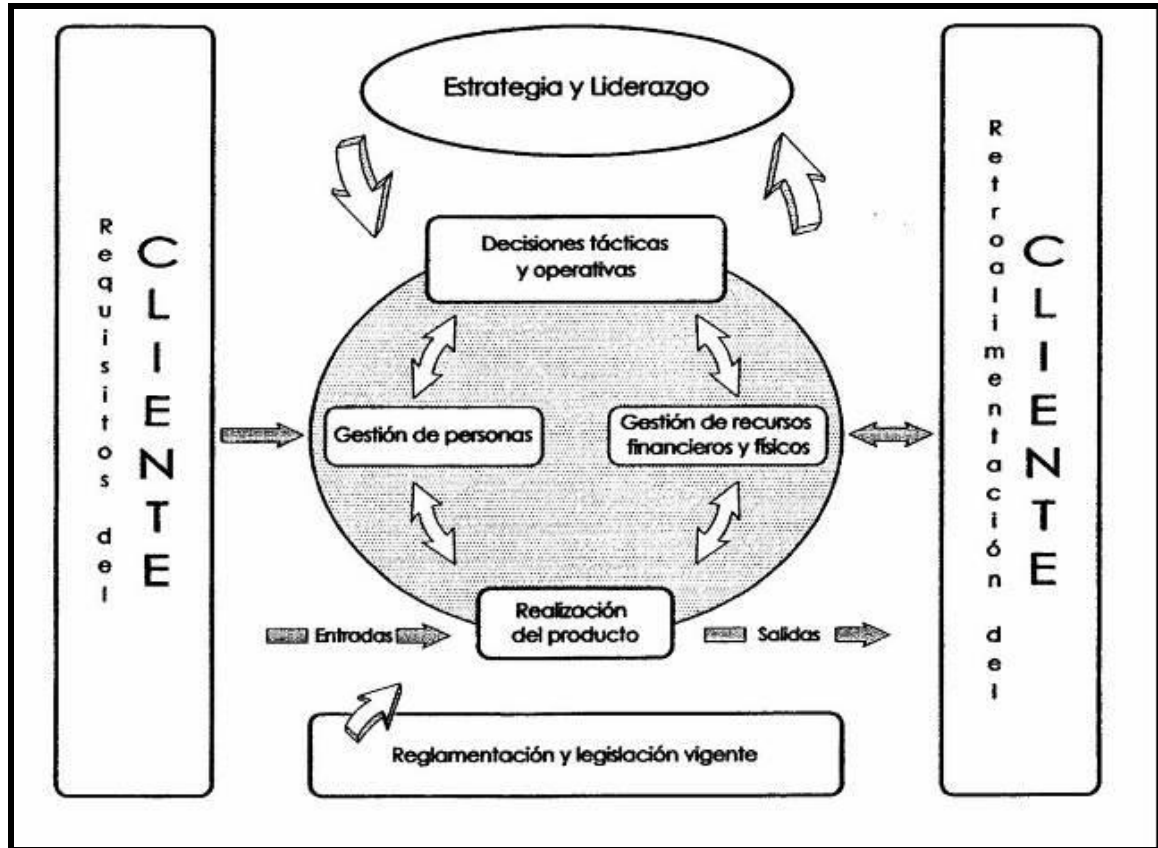
8.3.- Modelo de Gestión

El modelo de gestión proporcionado por la normativa NCh 2909:2004, es una herramienta que permite enfrentar las variabilidades del entorno competitivo y a las exigencias del mercado, las cuales con el incremento de información y desarrollo de las tecnologías han generado clientes más exigentes en cuanto a lo que buscan en los productos y/o servicios, además de mayor cantidad de competencia y más capacitada.

Dadas las características propias de la industria las empresas se enfrentan a un duro escenario en sus inicios, donde el manejo de sus costos y flujos limitan sus capacidades para realizar un Sistema de Gestión elaborado, además la dureza de la propia industria es la que se encarga de eliminar año a año a las empresas menos capaces, o menos competitivas, aseverando la premisa de la no permanencia de las entidades jóvenes, sobre las que llevan más años dentro del mercado.

En el Esquema N° 2, se presenta el modelo de gestión para Pymes, proporcionado por la NCh 2909:2004:

Esquema N° 2: Modelo de Gestión para PyME.



Fuente: Norma Chilena NCh 2909:2004

8.4.- Sistema de Gestión

La norma plantea requisitos básicos para lograr acogerse a ella, dentro de estos está la documentación que se utiliza el Sistema de Gestión, detallando en el quien lo utilizara, tipo de formato, control de la documentación y registro, pudiendo existir variaciones en los formatos dependiendo de las características de la entidad en que se está aplicando. Es responsabilidad de la organización designar responsables de la documentación utilizada, verificando su actualización, disponibilidad y realizando las aprobaciones o rechazos pertinentes, salvaguardando documentación de origen externa y procurando que la documentación utilizada dentro de la entidad sea clara, legible y precisa (Fuentes, 2006).

En cuanto a los registros de las actividades deben cumplir básicamente con lo mismo que la documentación, por lo tanto, debe ser clara, precisa y debe estar disponible en el momento que se necesite.

8.5.- Estrategia y Liderazgo

La gerencia es la encargada de ejercer su liderazgo a través de estrategias, dictadas posterior al análisis de las variables que alteran a la entidad, esencialmente enfocada en sus clientes.

La estrategia es un plan de acción confeccionado por la gerencia, a través de la utilización de información interna como externa a la entidad, centrándose en los requerimientos de los clientes. Dicha estrategia está conformada por planes de acción a corto y medianos plazo, donde estos planes deben estar documentados con todas las especificaciones pertinentes.

La gerencia debe demostrar por medios objetivos su grado de compromiso, proporcionando la información necesaria a los encargados de los planes de acción, la estrategia determinada, plazos y asignar recursos.

Otro de los atributos de la gerencia es la revisión tanto de los grados de avance de los planes de acción como de la estrategia en su totalidad, incluyendo la revisión de las ejecuciones y la disponibilidad de recursos, en base a esta información tomar acciones correctivas en los casos pertinentes, realizar nuevos planes de acción o modificar la estrategia (Fuentes, 2006).

8.6.- Revisión de la información para la toma de decisiones.

La gerencia debe idear uno o más mecanismos de revisión de la información generada, así obtener el material necesario para realizar la toma de decisiones a nivel táctico como operativo. La documentación empleada en este proceso debe quedar registrada y disponible para el uso pertinente.

8.7.- Procesos relacionados con los clientes.

La empresa debe mantener un registro de las exigencias de los clientes, las sugerencias de estos resultan fundamentales para el proceso de mejora, lo que hace indispensable la generación de canales de retroalimentación y el seguimiento de los productos y/o servicios, captando la información necesaria para la toma de decisiones

a nivel operacional y estratégica. Además se debe explicitar los atributos de los productos y/o servicios y las condiciones de ventas acordadas entre la entidad y el cliente.

La organización debe poseer parámetros de caracterización de los clientes y documentación identificando a los clientes. También se debe establecer los requerimientos de los clientes, acuerdos de pago, proceso de entrega y servicios de post venta en caso que proceda.

El proceso de retroalimentación con el cliente es sustancial en cuanto a la gestión de la Pyme, es por esto que la entidad se debe encargar de generar procesos adecuados, que permitan conocer la percepción del cliente con respecto al producto y/o servicio suministrado, generando un documento de respaldo de esta operación. Junto con esto la empresa debe generar instancias y documentos de reclamos y sugerencias, además de las soluciones que se darán a estos.

8.8.- Gestión de las personas.

Es deber de la entidad mantenerse actualizada en cuanto a la información pertinente a legislación laboral, de salud, previsión y de higiene y seguridad.

Las funciones y responsabilidades deben estar definidas, actualizadas y documentadas, para ser comunicada en la organización a las personas pertinentes. La organización es la encargada de crear mecanismos apropiados para mantener actualizada la información de todo el personal, en cuanto a nivel educacional, experiencia en el cargo, entrenamiento y capacitaciones (Fuentes, 2006).

Realizar acciones de aprendizaje dentro de la organización es relevante en el desarrollo de habilidades y conocimiento de los trabajadores, que a su vez aumentan el valor de entidad por medio de la aplicación de dichas experiencias, obteniendo mejores resultados en los productos y/o servicios, por ende obteniendo una mayor aprobación por parte de los clientes.

8.9.- Gestión de recursos financieros y físicos.

La entidad debe poseer la capacidad de encontrarse actualizada respecto a toda la normativa contable y tributaria que le sean aplicables, de esta manera poder generar

información financiera fiable, además esta última tiene que ser generada en el corto plazo.

Los activos fijos y circulantes deben estar protegidos por mecanismos generados para este fin, procurando que este identifique y establezca los mecanismos de resguardo.

Finalmente la Pyme debe poseer la capacidad de calcular y registrar sus costos, junto con obtener información de sus resultados periódicos, establecer instrumentos que permitan determinar la producción mínima para obtener utilidades y el procesamiento de presupuesto anual (Aragonese & Carramiñana, 2014).

8.10.- Realización del producto/servicio

En este proceso y documentación del mismo la organización debe realizar un seguimiento del producto y/o servicio desde el origen, por lo que realizar un proceso de compra efectivo, la toma de inventarios y revisión del impacto del producto al medio ambiente es esencial en esta etapa.

El inicio de cualquier producto manufacturado y/o servicio tiene origen en la compra de la materia prima, insumos y/o servicios, la que debe ser detallada, esto implica fuertes canales de comunicación con el proveedor, el cual debe ser informado de la compra de manera oportuna, respaldando a través de documentación. Mantener un sistema de verificación de materias primas de acuerdo a lo solicitado, adicionado a un registro de calificación de proveedores y productos y/o servicios prestados.

La entidad debe llevar un registro actualizado y documentado de los inventarios, con la periodicidad que se haya establecido.

Por último la entidad debe poseer procedimientos que detecten y evalúen el impacto al medio ambiente producto de las operaciones normales de la organización, identificando las etapas que generan algún problema, incluyendo el producto que afecta el medio ambiente. Es por esto que la empresa debe poseer los mecanismos de actualización y aplicación de normas medio ambientales. (Aragonese & Carramiñana, 2014)

8.11.- Mantención del Sistema.

Todos los procesos y documentación realizados deben ser mantenidos, y verificados en los tiempos estimados por la dirección, a fin de tener un sistema de gestión eficiente. El incumplimiento de los requerimientos expresados en la norma repercutirá en la pérdida de la certificación de la NCh2909:2004.

9.- Presentación de la empresa en estudio

En los años ochenta Chile cruzaba por una gran crisis económica, lo que desencadenó una gran cantidad de desempleo, a raíz de esta situación y verse directamente afectado, Don Arnaldo Montoya Herrera, decide comenzar con una empresa de productos de aseo doméstico, aprovechando sus años de experiencia en el rubro, por su prolongado paso por la empresa Johnson.

Ubicada la producción en la casa de Don Arnaldo, hecho que generó problemas con la comunidad, desencadenaron que este decidiera establecerse en un sector industrial, donde comienza de manera formal BadenPowell volcando su rubro a la fabricación de productos de aseo industrial. Logrando sobrevivir a los años noventa, la empresa logra establecerse en el mercado local, comenzando a explorar mercados en otras regiones, estos encontrados en las ciudades de Antofagasta, Talca y Concepción.

En los últimos 15 años la fábrica se establece en el barrio industrial de Quilpué, y aumentando sus niveles de venta considerablemente, y comenzando a explotar el sector público, por medio de un vendedor encargado del portal de Chilecompra, ofreciendo sus productos a hospitales, municipalidades e instituciones de las fuerzas armadas.

Actualmente BadenPowell se encuentra con una planta de 15 personas en su casa central y posee distribuidores en las ciudades mencionadas, las ventas de los últimos años rondan los quinientos millones anuales, lo que la hace calificar dentro del grupo de estudio del presente trabajo de investigación; Pymes. Además posee una característica común dentro de este tipo de empresas, un origen familiar, donde los principales puestos administrativos tienen alguna vinculación con el dueño de la entidad. Como antecedente que se debe considerar es que la entidad aunque lleva contabilidad completa aun figura para las instituciones como Arnaldo Montoya Herrera.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Actualmente las Pymes tienen que sobrevivir ante las exigencias del mercado, según El Banco central en su documento Demografía de la empresa en Chile (2014), donde se hace referencia a que una cantidad sustantiva de estas empresas no logran perdurar en el tiempo, esto debido principalmente a una mala gestión. Producto de esto se experimenta un incremento de las empresas buscan estar certificadas por las normas de calidad, dado que los Sistemas enfocados en la Gestión de Calidad logran una mayor satisfacción del cliente, definiendo los requisitos de estos, como los procesos que permiten la obtención de productos de una calidad óptima, junto con alinear la estrategia de la empresa con sus objetivos, y finalmente permitir una interacción equilibrada con las diversas variables del ambiente.

Es fundamental difundir entre las Pyme la normativa de gestión NCh 2909, para proporcionar una ventaja competitiva con las demás empresas, donde si conocen y pueden implementar normas de Gestión de Calidad. Por consiguiente deben adoptar dentro de su cultura organizacional, la normativa mencionada consolidando la propuesta de la NCh 2909. Como fue mencionado en el informe de CORFO (2013); esta norma fue pensada para la realidad de la Pyme Chilena, por ende la aplicación de esta permite, la estandarización y por consiguiente una mejora de su gestión, perfeccionando los procesos en si, como la interacción entre las partes de este, además de incrementar los niveles de satisfacción a los clientes.

La presente investigación se basó en el diseño de una propuesta de guía de implementación NCh 2909:2004 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos fundamentales para la gestión PYMES, en una Pyme manufacturera, ubicada en la quinta región, en el periodo 2014-2015.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Diseñar propuesta de una guía de implementación de la normativa NCh2909: 2004 Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos fundamentales para la Gestión de PYMES, en una empresa manufacturera de productos de aseo industrial, localizada en la Quinta Región de Chile, durante el periodo 2014-2015.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el actual Sistema de Gestión aplicado por la empresa en estudio, a través de entrevistas no estructuradas, con el Dueño de la empresa, Encargado de recursos humanos, Jefe de operaciones, y Contador de la entidad. Adicional a esto se realizará la aplicación de la lista de cotejo basada en la normativa.
2. Describir la situación actual de la empresa, utilizando como herramienta el análisis FODA.
3. Elaborar propuesta de guía para la implementación de la NCh2909, la empresa será informada por medio de la utilizando un informe.

METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación cuantitativa de tipo descriptivo-explicativo, el cual se desarrollará en las siguientes etapas:

Etapas 1: Recopilación de antecedentes

- Recopilación información sobre NCh 2909 en textos emitidos por Instituciones formales tales como; CORFO, Banco Central de Chile.
- Revisión y recopilación de antecedentes provenientes de trabajos de investigación, tesis y material proveniente de instituciones académicas.
- Revisión y recopilación de antecedentes provenientes de textos cuya temática sea los Sistemas de Gestión, Gestión de Calidad y Pymes en función de la Gestión de Calidad.
- Revisión de páginas web, relacionadas a los Sistemas de Gestión de Calidad, tales como, Biblioteca Nacional, KBOChile, pymecompetitiva. incluidas experiencias en empresas, posterior a su aplicación de la normativa.
- Entrevista inicial con el dueño de la pyme, que es también administrador Financiero. **(Ver Anexo N° 1)**

Etapas 2: sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio.

Ordenamiento de los antecedentes recopilados, a través de cuadros, esquemas, figuras y fichas resúmenes.

Una entidad que cumpla con las siguientes características:

- La empresa fue clasificada como Pyme, a través de los parámetros que el SII dicta.
- Que la entidad sea manufacturera, ubicada en la V región, comuna de Quilpué.

- Que no halla implementado la NCh 2909 u otra norma de Gestión de Calidad.
- Que tenga disponibilidad de acceso a la información requerida para el desarrollo del trabajo de investigación.
- Selección de los sujetos a entrevistar:
 - Que sea la persona con mayor conocimiento de la entidad, en cuanto a su totalidad.
 - Que sea la persona posea conocimientos en cuanto a la administración de la Pyme.
 - Que tenga directa relación con la toma de decisiones en cuanto a los procesos, como la calidad de estos.

Etapas 3: Elaboración, Validación y aplicación de los instrumentos.

- Elaboración de entrevistas no estructurada, con el fin de determinar la situación actual del Sistema de Gestión con que cuenta la empresa escogida.
- Aplicación de entrevistas a:
 - Dueño de la entidad. **(Ver Anexo N° 1)**
 - Jefe de operaciones. **(Ver Anexo N°2)**
 - Contador de la entidad. **(Ver Anexo N°3)**
 - Encargado de Recurso Humanos. **(Ver Anexo N°4)**

Principales entendidos del sistema de gestión aplicado dentro de la entidad.

- Adaptar lista de cotejo, previamente validada, basada en la NCh 2909:2004, para establecer el grado de cumplimiento en su situación inicial. **(Ver Anexo N° 6)**

- Aplicar la lista de cotejo dentro de la organización a los principales implicados dentro del sistema de gestión.

Etapla 4: elaboración de la Matriz FODA

En esta etapa se identificó las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para enfrentar el proceso conciliador entre su sistema de gestión actual, con la Norma Chilena NCh 2909. **(Ver Anexo N° 5)**

Se entenderá por:

- Fortalezas: Los Aspectos positivos e internos que posee la pyme manufacturera, para enfrentar la conciliación con la NCh 2909.
- Oportunidades: Los Aspectos positivos y externos para la pyme manufacturera, para el proceso de conciliación con la NCh 2909.
- Debilidades: Los Aspectos Negativos e internos que posee la pyme manufacturera para el enfrentar el proceso de conciliación con la NCh 2909.
- Amenazas: Los Aspectos negativos y externos para la pyme manufacturera para el proceso de conciliación con la NCh 2909.

Etapla 5: Elaborar la propuesta de guía para la implementación de la NCh 2909

- Reunión con dueño y encargado de la administración de la empresa.
- Solicitar información sobre la gestión de la empresa durante el periodo 2013 – 2014.
- Análisis de la información gestión 2013 – 2014, proporcionada en la reunión, obtenida en entrevistas y lista de cotejo.

- Implementación de la lista de cotejo adaptada. **(Ver Anexo N° 6)**
- Reunión de discusión sobre la información obtenida con experto.
- Revisión de la normativa NCh 2909:2004, para la aplicación de las pautas de gestión que necesite la entidad.
- Diseño de una guía de implementación proporcionada a la entidad, con respecto a la NCh 2909 **(Ver Anexo N° 7)**

Etapas 6: Análisis y Discusión de la información Recopilada.

- Transcribir la información recopilada en las entrevistas, a través de narrativas, para poder facilitar el análisis e interpretación.
- Analizar la información e interpretar los antecedentes obtenidos de las entrevistas, que permite la visualización del Sistema de Gestión empleado por la empresa, como nociones de Sistemas de Calidad de los entrevistados.
- Analizar y Discutir la información recopilada en la entrevista, triangulando la información de acuerdo con los criterios de la NCh 2909.
- Analizar e interpretar la información obtenida de la aplicación de la lista de cotejo, que permite diagnosticar las diferencias en cuanto a la aplicación de la normativa NCh 2909:2004.
- Analizar información obtenida de la aplicación del FODA.
- Levantamiento de conclusiones a partir de la información analizada e interpretada.
- Redacción del informe final de tesis, de acuerdo al reglamento de Titulación de la Escuela de Auditoría de la Universidad de Valparaíso.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En esta etapa del estudio se analizó y evaluó los resultados obtenidos de las herramientas aplicadas, precisamente de las entrevistas, diagnóstico basado en la normativa o lista de cotejo y finalmente la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Situación actual de la entidad y noción sobre Sistemas de Gestión basados en la calidad.

Por medio de las entrevistas realizadas al dueño, administrativo, contador y jefe de operaciones, quienes ocupan un rol clave dentro de la entidad, y a su vez poseen un impacto significativo en un sistema de gestión basado en la calidad, se logra determinar tiempo y manera que se involucró el entrevistado con la entidad, mirada actual de la organización desde el enfoque del entrevistado, noción de calidad y gestión basada en calidad, además de proyecciones que vislumbran para la entidad. Dentro de estos cuatro pilares de la entrevista, se obtuvieron los siguientes antecedentes:

- Tiempo y Manera de vinculación entre el entrevistado y la empresa: Dentro de los entrevistados tres de los cuatro (dueño, administrativo y jefe de operaciones), se encuentran vinculados desde el origen o cercano a este con la empresa, lo que determina la idea de continuidad dentro del personal, dado su extensa cantidad de años participando en el mercado. En este punto determina una estructura rígida en el núcleo de la entidad, que es prácticamente inmovible, lo que conlleva un entorno de control, o manera de enfrentar problemáticas, como la forma en que se muestra al mercado ya muy arraigada. Dentro de la manera en que se logran las vinculaciones dentro de la entidad, generalmente son por medios regulares de reclutamiento, sin embargo en el caso del administrativo y jefe de operaciones, quienes se encuentran desde el origen de la empresa, estos fueron empleados por cercanía al dueño de la empresa, característica recurrente en las empresas PyMes.
- Estado actual de la organización: Es coincidente entre los cuatro entrevistados que se encuentran en una etapa de consolidación y expansión dentro del mercado, logrando

instaurar en los clientes el concepto principal de la entidad en cuanto al enfoque de los productos, siendo este: productos de alta calidad a precios asequibles para los clientes. Es mencionado por los cuatro entrevistados, que se encuentran en un momento de consolidación y formalización de procesos, con el fin de optar en un mediano plazo a ser certificados para ampliar su mercado.

- Noción de calidad y gestión orientada a la calidad: La asociación inmediata por parte de los entrevistados al concepto de calidad, es la generación de productos de aseo industrial que cumplan efectivamente con el propósito por el cual fue realizado, aspirando a la mejora constante en la formulación de los productos. Sin embargo en cuanto a la calidad en relación al proceso en su totalidad, no fue mencionado por ninguno de los entrevistados en forma clara. Implícitamente el concepto es conocido, dado el proceso de regulación que en la actualidad se encuentran desarrollando, pero no es lo suficientemente preciso para que todos los actores de la organización lo comprendan.
- Proyecciones para la empresa: En este punto los entrevistados poseen diferentes opiniones, esencialmente en el dueño que contiene dentro de su mentalidad de crecimiento, el ser pausado, es decir más conservador. En cuanto al jefe de operaciones es de una postura cercana al dueño, con el concepto de cuidar lo que se ha logrado, evitando cualquier tipo de riesgo innecesario para la empresa o los actores de esta. En cuanto al administrativo y contable, son abiertos a contraer más riesgos para consolidar definitivamente la marca dentro del mercado. A pesar de las diferencias expuestas los cuatro participantes de las entrevistas coinciden en una política de expansión en los próximos años.

Dentro del acercamiento inicial a la empresa se obtiene información importante, logrando cumplir con el primer objetivo de este estudio, que es determinar la situación inicial de la empresa, etapa en que se encuentra la entidad, principales problemáticas, proyecciones en los próximos años, principales actores y funciones dentro de la empresa.

Si bien, hay nociones y conceptos interiorizados dentro de los participantes de la empresa, no es aun lo suficientemente comprendido el concepto de gestión de calidad. Es recurrente confundir calidad con un proceso enfocado en la calidad, centrándose en netamente los resultados de sus procesos, en este caso los productos que se producen

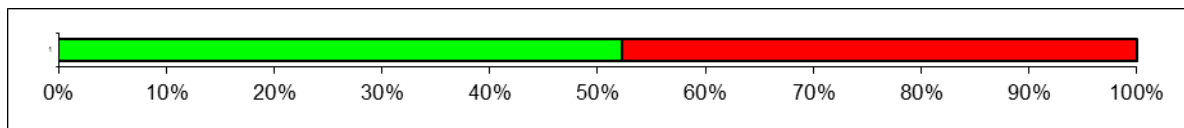
dentro de la fábrica. Es evidente que en cuanto a este punto están cumpliendo con los estándares de calidad que el dueño fija y que los clientes han aceptado como propios, sin embargo dentro del proceso hay estructuras y procedimientos aun no formalizados ni estandarizados, que lo alejan de lo idóneo para cumplir con la normativa que es evaluadora en cuanto a la calidad dentro de los procesos en Pyme (Nch2909).

Diagnóstico basado en la NCh2909: 2004, Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos fundamentales para la Gestión en PyMes.

En función del diagnóstico o lista de cotejo (ideado por Chile Calidad) aplicada a la entidad en cuestión se logró determinar los niveles de cumplimiento que posee para lograr una certificación. A su vez se apreciaron las deficiencias del sistema con el fin de ajustar o mejorar dichos ítem, logrando un estado idóneo por la entidad para lograr la certificación de la NCh2909: 2004. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos fundamentales para la Gestión de PyMes.

Sistema de Gestión.

Dentro de los primeros resultados obtenidos se encuentran los enfocados al sistema de gestión propiamente tal, los cuales se aprecian en la siguiente tabla:



Esencialmente este resultado del 52% se debe al cumplimiento (Fuentes, 2006) de los requisitos de la normas, mas con poca evidencia de dicho cumplimiento, básicamente los procedimientos existen, pero sin la documentación requerida. Dentro de los ítems que cumplen en su totalidad es el procedimiento para asegurar que los documentos de origen externo se identifiquen, archiven y mantengan, mostrando el gran énfasis entregado a esta documentación por parte de la administración de la empresa.

En cuanto la brecha de no cumplimiento de la normativa corresponde a un 48% marcado esencialmente por la falta de documentación de los procesos. En cuanto al ítem más bajo en este capítulo corresponde al cumplimiento de los formatos establecido por la normativa

para documentar procesos de gestión (Título, códigos, responsables, número de páginas, lista de distribución y fecha de distribución).

Estrategia y Liderazgo.

En el siguiente capítulo enfocado a la estrategia y liderazgo se obtienen el siguiente resultado:



El cumplimiento en esta etapa quedo dividida en un 50% para el cumplimiento como en igual porcentaje para el no cumplimiento.

Gran parte de los recursos destinados a la inversión, se encuentran en sustentar la estrategia y planes (verbales) de la entidad, que es el mejoramiento continuo de los productos, mejoras en la seguridad dentro de la entidad, como a los usuarios de los productos, ejemplo de esto es las constantes mejoras a la maquinarias, intentando traspasar a todos los usuarios hojas de seguridad de los productos comercializados, etiquetas que muestran los peligros del contacto directo o debido a la ingestión del producto, junto con charlas de capacitación al personal de la empresa.

En las deficiencias importantes dentro de este capítulo se encuentra la falta de revisión en los plazos de cumplimiento de los objetivos estratégicos y planes de acción, si bien los plazos existen, no se encuentran documentados, al ser dictados de forma verbal, por ende no quedando registros o respaldos de estos.

Revisión de la Información para la toma de decisiones.

En el capítulo de revisión de la información para la toma de decisiones se obtuvo el siguiente resultado:

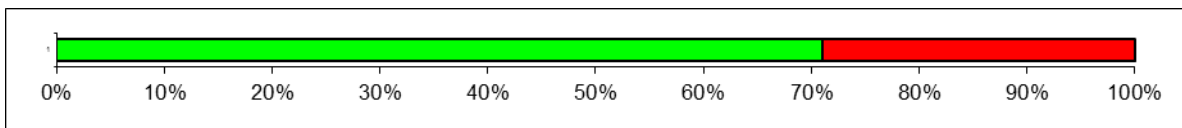


El resultado en capítulo corresponde a un 50% de cumplimiento y misma proporción para el no cumplimiento, obtenido principalmente por las siguientes razones:

En cuanto a la calendarización de revisión y análisis de información generada por la entidad, es realizado, pero no en todos los aspectos, ni todos son documentados de la manera adecuada. Referente a las decisiones tomadas producto del análisis de información generada por la entidad, ocurre similar que lo mencionado anteriormente, si bien se realizan, no todas las decisiones son documentadas de la manera exigida por la normativa.

Procesos relacionados con el cliente.

El siguiente capítulo evaluado es el de procesos relacionados en el cliente, donde los resultados se encuentran presentados en la siguiente tabla:



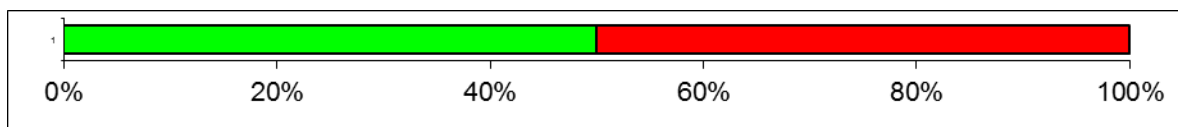
El resultado en esta ocasión fue ampliamente superior para los cumplimientos sobre los no cumplimientos, con un porcentaje de 71% en contraposición del 29%.

Los principales factores para obtener estos resultados son registro e identificación de clientes, además de cumplir explícitamente con todos los parámetros de los registros para los requisitos especificados por los clientes, por ejemplo en el caso de los clientes más grandes y cercanos a la empresa tienen un día de reparto. Los requisitos son comunicados a los niveles pertinentes, registrando los pedidos para posteriormente ser comunicados a fabricación y poder cumplir con los requerimientos de los clientes.

En las deficiencias esta algún registro para conocer y registrar la percepción en relación al producto como algún procedimiento formal para recepcionar y procesar reclamos y devoluciones.

Gestión de Personas.

En el capítulo referido a gestión de personas se obtuvieron los resultados mostrados en la siguiente tabla:



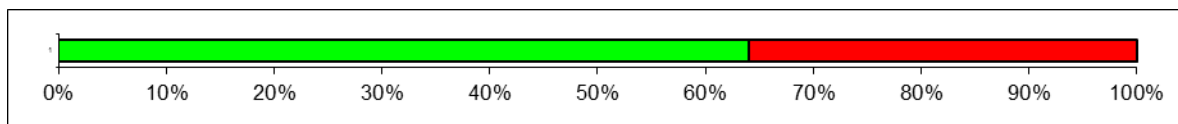
Como muestra los porcentajes se logró un 50% de cumplimiento en la gestión de personas, este nivel de cumplimiento se logra básicamente por procesos realizados, pero no registrados o registrados sin la estructura determinada por la normativa, generando poca evidencia para poder evaluar a los procesos de una mejor manera, bajo el concepto de Sistemas de Calidad.

La mayor contribución dentro de los cumplimientos son los registros de educación, capacitación, entrenamiento y experiencia, si bien faltan levemente aspectos de formalidad en los registros, estos se encuentran en cada una de las carpetas de los trabajadores.

Dentro de los aspectos que necesitan un perfeccionamiento para lograr la certificación se encuentra documentación en el plan de acción de aprendizaje para el personal, en este caso la evidencia es deficiente, ya que, la mayoría de las capacitaciones corresponden al manejo de maquinaria y grúas, pero sin un plan de acción de aprendizaje, ni calendarización de esta situación.

Gestión de Recursos Financieros y Físicos.

El capítulo referido a gestión de recursos financieros y físicos obtuvieron los siguientes resultados:

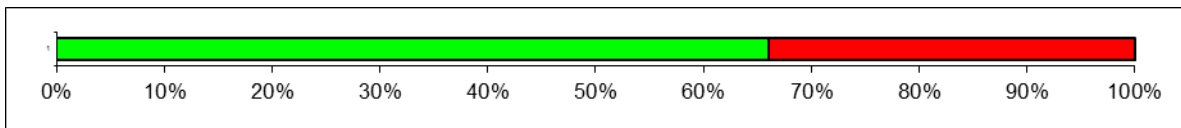


El resultado fue de un 64% para el cumplimiento de este capítulo, por ende el no cumplimiento es de un 36%, generando una contribución importante en resultado positivo poseer un sistema de registros que con disponibilidad y datos actualizados de temas tributarios y contables. Este sistema está compuesto por un contador externo que en conjunto con un contador interno mantienen los registros actualizados y clasificados, por ende óptimos para su utilización.

En cuanto a las deficiencias a mejorar se encuentra la confección de un presupuesto anual para todas las operaciones de la entidad, si bien posee procesos de presupuestos son más orientados al mediano y corto plazo, además de poseer una documentación escasa y con bajos protocolos.

Realización del Producto/Servicio

El penúltimo capítulo se encuentra orientado a la realización del producto obteniendo los siguientes resultados:

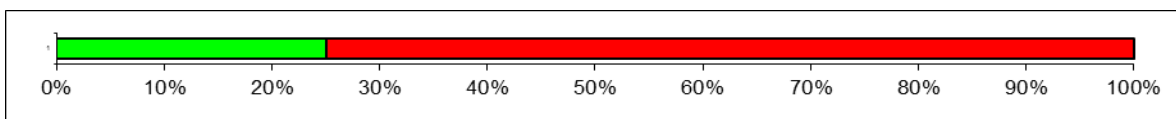


Obteniendo un 66% de cumplimiento y un complemento de 34% del no cumplimiento, donde los registros y comunicación adecuada, respaldada y continua con los proveedores entregan un puntaje óptimo, donde resalta principalmente dentro del proceso el contacto de manera casi exclusiva por medio de correos electrónicos, de esta manera dejar registros y copias a todos los involucrados. En los casos de contacto directo, ya sea, personalmente o vía telefónica, se sugiere realizar las distintas gestiones por medios electrónicos, así respaldando la situación de ambas partes e involucrados. Dentro de las principales interacciones que se encuentran son la de requerimientos de materias primas, condiciones de pago, entre otras situaciones de interés para ambas entidades.

En cuanto a las deficiencias, el ítem sobre la documentación actualizada en los procesos, desde la recepción de materias primas hasta la entrega al cliente es la que se encuentra con la peor evaluación, dado que los procesos son poco claros, con poca o nula evidencia y falta de formalidad, la cual dificulta realizar registros de control, retroalimentación de información e incluso identificación de responsabilidades en los involucrados en las distintas etapas de la elaboración de las existencias.

Mantenimiento del Sistema de Calidad.

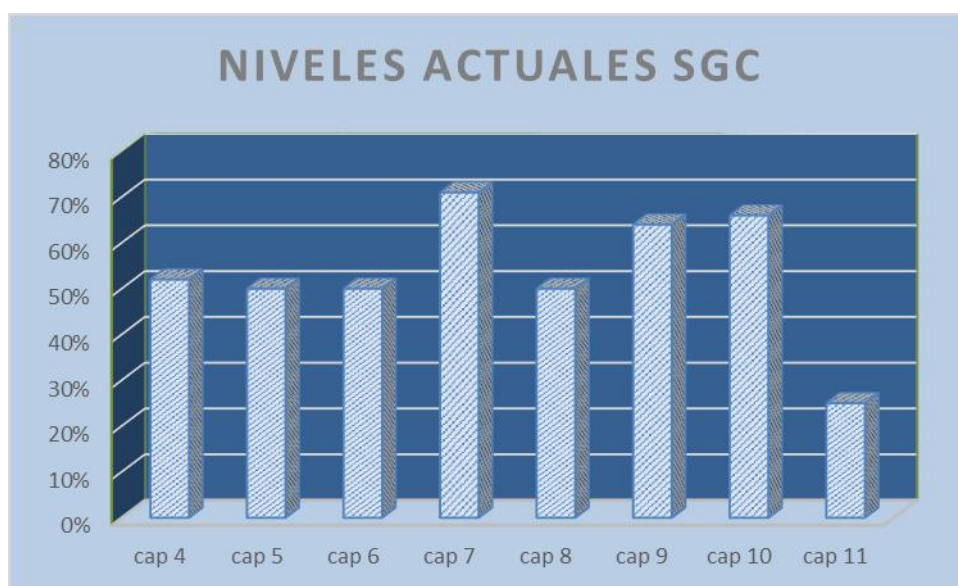
En el último capítulo respecto a mantenimiento del sistema de calidad de la norma los resultados son los siguientes:



El resultado fue muy deficiente, de un 25% de cumplimiento bajo un 75% de no cumplimiento, debido esencialmente a la no implementación de la norma NCH2909 en su totalidad, por ende no hay un sistema de revisión periódico adecuado para determinar si los requisitos de la norma se encuentran implementados.

A continuación se presenta una gráfica sobre los niveles de cumplimiento, según la normativa NCH2909, indicando los elementos mejor evaluados según el diagnóstico realizado.

Gráfico 1: Niveles de cumplimiento del Sistema de Gestión de la empresa en estudio en relación a la NCh2909:2004



Fuente: Elaboración propia (2015); en base a diagnóstico.

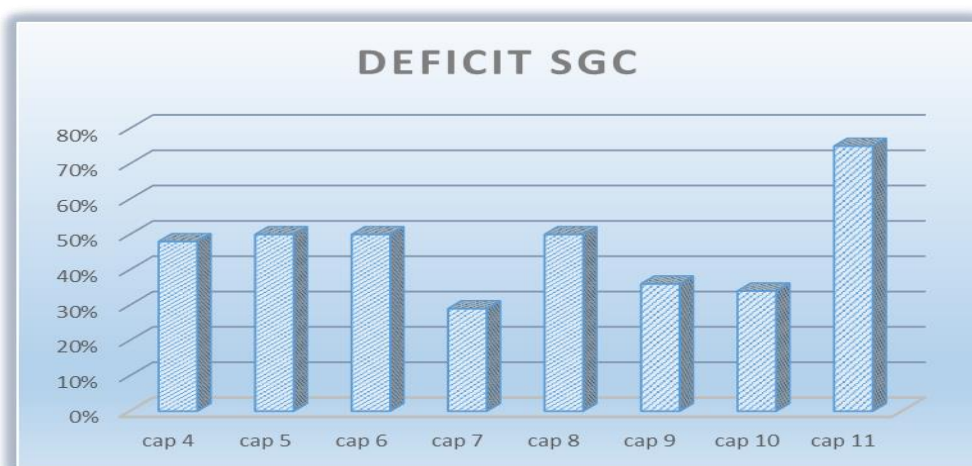
En cuanto a los capítulos que lograron mayor cumplimiento se encuentra en los capítulos de Procesos relacionados con clientes, Gestión de los recursos financieros y Físicos y Realización del Producto/Servicio, referidos principalmente al proceso relacionado con clientes, gestión de recursos físicos, financieros y realización del producto. Esto se

entiende por el énfasis que posee la entidad por enfocar su esfuerzo en la satisfacción del cliente en base al resultado de la utilización de sus productos, los cuales deben ser desarrollados en recursos físicos de una calidad óptima.

Al centrar la atención en la percepción del cliente, mejorando constantemente los insumos implementados en la elaboración de las distintas mercaderías, eleva considerablemente su evaluación en ambos ítem (percepción de los clientes y producción). Conjugado a lo expuesto se encuentra la constante inversión en recursos físicos, así logrando incrementar calidad de los productos, como un óptimo uso de los distintos recursos físicos de la empresa.

A continuación se presenta los índices de no cumplimiento dentro de la empresa, en las distintas unidades del diagnóstico aplicado.

Gráfico 2: Niveles de No cumplimiento del Sistema de Gestión de la empresa en estudio en relación a la NCh2909: 2004



Fuente: Elaboración propia (2015); en base a diagnóstico.

Los capítulos que obtuvieron la peor evaluación dentro del análisis desarrollado con la herramienta de diagnóstico fueron cuatro, los cuales coincidentemente son con respecto a la planificación y registros de distintos procesos. Estos capítulos corresponden a Estrategia y Liderazgo, Revisión de la Información para la toma de decisiones, Gestión de Personas y Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad, donde el peor evaluado es el

último de los mencionados. Esto se debe esencialmente a que se refiere al mantenimiento del Sistema de Gestión basado en calidad, y en la empresa en estudio no posee un sistema formal de tales características, sino que posee elementos aislados de dicho sistema y con una formalización poco concreta.

Cuadro 3: Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Análisis F.O.D.A.			
INTERNAS	Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS
	D	Debilidades	F Fortalezas
	1	Dueño tiene costumbres poco eficientes	1 Recurso financiero disponible para la inversión
	2	Desconocimiento de la NCh 2909	2 Empresa posee actividades similares a la norma
	3	Los trabajadores son mecánicos con sus procesos	3 Área de producción cuenta con experiencia en el rubro
	4	No cuentan con procedimiento escritos	4 Al producir, el precio es bajo y diferente a lo presentado en el mercado
	5		5 Clientes antiguos, y fieles
	6		6 Cumplen y se preocupan de las normas legales
Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas	O Oportunidades
	1	Empresas que pueden adoptar normas relacionada a la calidad	1 Posibilidad de incursionar en nuevos mercados
	2	Clientes importantes y distribuidor, pueden hacer propio producto	2 Asesoría de un experto
	3	Nuevas regulaciones en cuanto a residuos	3 Existencia de software para mayor orden
	4	Población informada sobre contaminación	4 Proveedores cumplen con su calidad
	5	Avance de la tecnología	5
	6	Vías de acceso difícil, y camino de ripio	6

Fuente: Elaboración Propia (2015)

A través del Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), podemos apreciar factores internos y externos que afectan a la entidad, proporcionando una noción del estado del Sistema de Gestión de la empresa. Estos elementos son considerados para un enfoque de la implementación futura de la NCh 2909.

Fortalezas

Recursos financieros disponibles para la inversión (F1): En cuanto a las fortalezas, la principal de estas es su sólida posición dentro del mercado y sus años de experiencia dentro de la actividad de la producción y venta de productos de aseo industrial.

Adicionalmente la entidad posee disponibilidad de recursos financiero para la inversión. El dueño de la entidad es enfático, respecto al destino de estos recursos, distribuyéndolos principalmente en mejorar estructuras, maquinarias e instalaciones, esperando como resultado una mejora en los productos producidos, disminuyendo los costos y aumentando la seguridad de los trabajadores.

La empresa posee actividades similares a la norma (F2): Si bien, al no conocer en profundidad la normativa NCh: 2909, puede considerarse una debilidad, es un indicador de fortaleza poseer un sistema de gestión que cumpla con una parte importante de los requisitos de la normativa. Referente al sistema, este se encuentra avanzado para la obtención de la certificación, mostrando un gran ordenamiento y procesos definidos, faltando ciertos perfeccionamientos como creación de los procesos indispensables para la norma.

Área de producción cuenta con experiencia en el rubro (F3): Un conjunto importante de trabajadores dentro de la entidad cuentan con una amplia experiencia en el rubro. De tal manera que roles importantes dentro de la organización como son el dueño, secretaria, encargado de recursos humanos, jefe de producción y asistentes de producción se encuentran vinculados desde una gran cantidad de años, de hecho algunos desde el origen de la empresa. Por consiguiente, la contribución a la entidad de cada uno de estos partícipes no es un factor de poca relevancia, mencionada experiencia permite la creación de productos idóneos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Al producir el precio es bajo y diferente a lo presentado en el mercado (F4): La empresa en cuestión, BadenPowell, es productora de sus productos, por ende el costo de la elaboración son controlados por la misma entidad y no tiene más intervinientes para el consumidor final. Además permite que la entidad se encuentre en una mejor posición dentro del mercado debido a sus bajos costos, permitiendo acceder a una mayor cantidad de personas con sus productos de manera atractiva y conveniente.

Clientes antiguos y fieles (F5): La empresa al encontrarse inserto dentro del mercado por más de treinta años, posee clientes fidelizados, los cuales son ventas de un carácter prácticamente constante en el tiempo. Esencialmente la satisfacción de los clientes con los productos y atención con estos, ha generado vínculos estrechos entre determinados clientes y la empresa, generando una dependencia recíproca. Respecto a este último

punto, dicha correlación se debe a que empresas se dedican a rubros prestadores de servicios de aseo, es por esto que los costos, calidad del producto y servicios de post-venta son cómodos para un sector del mercado.

Cumplen y se preocupan de las normas legales (F6): Un factor considerado fortaleza es la extrema diligencia en el cumplimiento con los requisitos legales por parte de la entidad. Es por esto que dentro de los cumplimientos con mayor significancia, es con respecto a las normativas medio ambientales, donde se han realizado inversiones en cuanto a la infraestructura de manera de optimizar el uso de energía, agua y recursos en general. Adicionalmente los residuos emanados por la entidad son tratados y disminuidos de manera de generar el menor impacto posible al medio ambiente y al entorno en general.

Oportunidades

Posibilidad de incursionar en nuevos mercados (O1): La empresa posee la información y experiencia para incursionar en nuevos mercados, permitiendo un crecimiento de la empresa por medio de la diversificación de clientes. Respecto al uso de mercados a nivel nacional, solamente son 4 las regiones que reciben productos de manera constante, donde la de Antofagasta es la única región que actúa como distribuidor de la empresa. Es por este motivo junto con la disponibilidad de recursos, los factores que permitirían la consolidación y un crecimiento sostenido.

Asesoría de un experto (O2): Dentro de las oportunidades se encuentra la posibilidad, que un asesor experto respecto a normativas de calidad, pueda prestar sus servicios y de esta manera conseguir la certificación de la NCh 2909 o bien la ISO 9001. Sin duda alguna esta acción permitiría a la entidad ser partícipe de un nuevo sector del mercado que se encuentra intrínsecamente ligado a realización de transacciones, con condicionante la certificación con normativas que garanticen la calidad de los productos o servicios.

Existencia de software para mayor orden (O3): Para poder realizar Sistemas de control más eficientes, la aplicación de software en distintas áreas, como son la de contabilidad y existencias, entregan una herramienta potente para determinar información relevante para tomar decisiones de índole financiero, como operacionales.

Proveedores cumplen con su calidad (O4): Existe una gran cantidad de proveedores certificados, que entregan materias primas que son una garantía para la obtención de productos propios de buena calidad, lo que permite que cumplan con el objetivo por el cual fue realizado. Como resultado de una política de relacionarse con proveedores de alto nivel generan impactos de forma directa en el resultado de producción, como en el aumento de las ventas, por consiguiente en los resultados de la entidad.

Debilidades

El dueño tiene costumbres poco eficientes (D1): La costumbre por parte del dueño de realizar controles y procedimientos de manera manual, existiendo una ausencia de digitación para la aplicación de un software. Como resultado de esto se genera un aumento en la cantidad de tiempo dedicado a cada una de estas tareas, además de incrementar la posibilidad de cometer errores difíciles de detectar. De la misma manera incrementa los espacios físicos utilizados para contener toda esta gran cantidad de información.

Si bien hasta la actualidad estos procesos han funcionado y con ello resultando de manera eficaz, la detección de estas debilidades implica un proceso de mejoramiento en la manera de utilizar recursos y volverlos aún más rentables.

Desconocimiento de la NCh2909 (D2): Es baja la cantidad de personas que conocen la normativa NCh2909, dentro de esta organización no es la excepción. El personal en su mayoría desconoce la norma en sí, como conceptos claves para un Sistema de Gestión basado en la calidad. Es por esto que para ser certificada la entidad debe poseer una noción en conjunto de lo que quiere lograr esta normativa, además de interiorizar en la empresa conceptos claves para lograr con los objetivos específicos de un sistema de gestión basado en la calidad.

Los trabajadores son mecánicos con sus procesos (D3): Es recurrente apreciar dentro de las organizaciones que el personal se mecaniza en cuanto a los procesos que debe desarrollar, por ende, establecer nuevos procesos, donde adicional a lo que realizaban deben llevar un registro o bien realizar procesos nuevos y distintos, es una debilidad propia de la entidad.

No cuentan con procedimientos escritos (D4): La documentación tanto de los procesos, controles e inclusive de la descripción de cargos es una de las principales dificultades que posee la organización al contar con poca documentación escrita. En el caso puntual de la descripción de cargos y responsabilidades es necesario establecerlo para determinar los límites de cada las tareas. Además de establecer quiénes y hasta qué punto cada actor de la empresa debe responder.

Amenazas

Empresas que pueden adoptar normas relacionadas a la calidad (A1): Menospreciar a la competencia puede ser factor de riesgo, sobre todo si esta competencia se comienza a especializar en un nicho de mercado que la empresa en estudio abarca. Del mismo modo estas empresas pueden adoptar normativas de mejoramiento para sus Sistemas de Gestión, basándolos en la calidad, posicionándolos con una ventaja sobre sus competencias que aún no asimilan esta normativa, por ende no se encuentran certificadas.

Clientes importantes y distribuidor puede hacer sus propios productos (A2): En la actualidad la empresa posee 3 clientes de gran magnitud en 3 regiones del país, además de un distribuidor en Antofagasta. Es en estos casos puntualmente que se asocia una amenaza en cuanto a que ellos mismos comiencen con la fabricación de productos de similares características a los producidos por la empresa en estudio. Consecuencia de ocurrir una situación como la mencionada, resentiría en forma considerable las ventas de la empresa.

Nuevas regulaciones en cuanto a residuos (A3): Un aumento en la fiscalización en cuanto a los residuos peligrosos, como nuevas exigencias por parte del Seremi de salud, pueden ser consideradas una amenaza, significando desembolsos de dinero no contemplados para cumplir con las nuevas exigencias, o bien afinar detalles respecto a situaciones no regularizadas.

En el caso de sustancias controladas por el ministerio del interior, también pueden ser consideradas como una amenaza, dado la exactitud en que se debe llevar el detalle de dichas sustancias. Cabe mencionar que este control es efectuado para controlar el tráfico de drogas del país.

Población informada sobre contaminación (A4): Con todo el acceso a información que actualmente la gente posee, el nivel de conocimiento a ciertos temas que afectan directamente a las personas es elevado, además que las personas ya hablan de los temas de interés público. Consecuencia de lo comentado anteriormente, que los vecinos aledaños al barrio industrial son una amenaza para las entidades que se encuentran en este sector, en el caso de que la contaminación o residuos de las entidades, puede provocar descontento dentro de la comunidad. Lo que podría generar manifestaciones en contra de las entidades, protestas, inclusive algún tipo de atentado.

Avance de la tecnología (A5): El proceso de avance tecnológico debería ser considerado como una gran ventaja, sin embargo no aprovecharlo o hacerlo de manera contenida, provoca que sea considerado como una amenaza. Específicamente los progresos que se pueden lograr en cuanto a la disminución de costos dentro de los procesos, puede ser aprovechado por la competencia dejándolos mejor posicionados frente a nuevos clientes, e inclusive frente a los clientes actuales de la empresa en estudio, quienes pueden apreciar una oferta más atractiva en la competencia.

Vía de Acceso difícil y camino de ripio (A6): Otra de las amenazas presente en esta entidad es la dificultad para poder ingresar a su punto de producción y venta. El primero de estos conflictos es provocado por el camino en si para llegar, ya que al ser un sector de industrias se comparte con otras empresas que dificultan el paso; en algunas ocasiones, provocando la molestia de los clientes en ocasiones. Además de esto el camino no cuenta con las condiciones adecuadas para la circulación, encontrándose en malas condiciones.

La situación actual de la empresa en base al análisis FODA, se puede apreciar que poseen experiencia en el rubro, y ello se ve reflejado en clientes fieles y antiguos que poseen. Lo mencionado juega a favor para una implementación de la NCh 2909, debido a que la experiencia contribuye para tener una posición con conocimiento desde su rubro para la Norma Chilena 2909, así pudiendo identificar de manera concreta las deficiencias para lograr la certificación.

Llevar tantos años realizando las tareas de una manera, provocó un mecanismo en sus procesos, lo que puede jugar en contra de la implementación de la Norma Chilena 2909. Debido a los cambios que se requiere para lograr la ejecución de la guía para lograr la certificación. Cabe destacar que en la empresa gran parte de sus procedimientos no son

registrados de manera escrita, situación que es de una elevada complejidad para actualizar y mantener al día como la normativa lo determina. Dentro de la gran cantidad de consecuencias que conlleva la situación recientemente planteada, existe la extrema dependencia de personas que desarrollan determinadas labores dentro de la empresa, debido a la ausencia de registro de sus funciones y como las desarrollan, generando que el reemplazo cometa errores o simplemente no se sepa desarrollar la actividad.

En cuanto a la posibilidad recibir una asesoría por un experto, genera una gran oportunidad para mejorar el Sistema de Gestión de Calidad, basado en la NCh 2909:2004. Incrementando la credibilidad de la ejecución de la normativa realizada por un experto competente en la materia.

Los cambios constantes del entorno, son factores importantes a tener en cuenta, como es el caso del avance de la tecnología, la empresa puede quedar en desventaja y fabricar a un precio más elevado que su competencia, quienes además de poseer un precio bajo tendrán maquinarias modernas que optimizarán sus procesos.

En cuanto a los cambios en normativas legales, la empresa posee una política dictada por su dueño, donde siempre se espera actuar dentro de los marcos normativos en todas las áreas regulables, es por esto que hay una gran disponibilidad de recursos para regularizar todas estas situaciones.

Finalmente otra de las situaciones que resultan del análisis desarrollado es su fuerte posición respecto a los recursos disponibles, los cuales, tienen una gran facilidad para ser invertidos dentro de la empresa. Esta situación la posiciona por delante de una empresa que necesita de endeudamiento con instituciones bancarias, principalmente por el gasto financiero que significa incurrir en tal tipo de financiamiento.

A continuación se presenta la propuesta documentaria como guía para la implementación de la normativa NCH2909:2004, según los antecedentes recopilados durante la investigación en su totalidad. Esto en contexto de una Pyme manufacturera de la quinta región en el periodo 2014 – 2015.



Valparaíso, Noviembre 2015

Propuesta de una Guía de Implementación de la Normativa NCH 2909:2004

Elaborado por:

Víctor Cofré Montoya

Mauricio Opazo Vivallos

ÍNDICE

	Páginas
Resumen Ejecutivo	55
Presentación de Resultados	56
Sistema de Gestión Actual de la Entidad.....	57
Responsabilidades.....	58
Documentos de Carácter Legal.....	60
Listado de Proveedores.....	61
Orden de Compra.....	62
Procedimiento de confección de Libros Contables.....	63
Comunicación de Planes.....	66
Verificación de Objetivos.....	67
Documentación Post-Venta.....	69
Registro de Educación, capacitación y entrenamiento.....	71
Disponibilidad de Efectivo.....	71
Sistema de Gestión de la Entidad.....	73
Stock y Calidad de Materia Prima.....	74
Recomendaciones Finales	75

Resumen ejecutivo

El diseño de propuesta elaborado para una Pyme ubicada en la quinta región, pretende establecer una conciliación entre el Sistema Gestión actual de la entidad, y la norma chilena 2909 of. 2004; para así optimizar el Sistema de Gestión de la empresa en estudio. Cabe señalar que esta convergencia toma en consideración a los individuos que participan en ella, como el dueño de la empresa, el gerente de operaciones, el contador, el encargado de recurso humano, y a todos los trabajadores involucrados en el proceso productivo; ello es de vital importancia, puesto que los individuos involucrados son el eje central para establecer el proceso de conciliación.

La aplicación de la NCH2909, genera ventajas para las entidades, no tan sólo a nivel externo, sino que también interno. En cuanto al ámbito externo, porque la empresa puede desarrollar de una manera más óptima el análisis de amenazas, como los cambios de carácter legal, de globalización, economía y tecnológico. En cuanto al ámbito interno de la entidad, porque se enriquecen sus procesos, y los involucrados en estos fortalecen sus tareas, además se ejecutan las funciones de forma interdependientes con los demás, provocando las interacciones necesarias para determinar un flujo de información importante para la mejora continua de los procesos.

Según el diagnóstico ejecutado, se recomienda ampliar la cantidad de registros, ya sea de una toma de decisión, los monitoreo que correspondan, documentar los procedimientos de cada trabajador y su labor específica, plasmar las estrategias en documentos y registrar su constante monitoreo, y finalmente, transformar la preocupación verbal hacia el cliente a un documento formal, verificando que realmente se hizo y se tomaron las decisiones en base a lo que plantean los clientes respecto a los productos.

Presentación de resultado

El actual sistema de gestión de la entidad, se encuentra en una etapa incipiente según los resultados obtenidos, es por esta razón que la posibilidad de mejorar el Sistema de Gestión es viable y más aún garantizar la eficiencia en gran parte de los procesos.

A través de las entrevistas realizadas, se obtuvo la adecuada base en cuanto a las costumbres organizacionales sobre la mentalidad de los encargados en los distintos pilares de la empresa. Se puede decir que el dueño, contador, administrativo, y jefe de operaciones, tienen una aspiración de crecimiento, y de consolidación de la entidad, con perspectivas de incrementos en la capacidad económica y la jerarquía para ocupar un segmento más importante en el mercado.

Adicionalmente se aprecia dentro de la entrevista, las diferencias respecto al concepto de Sistema de Gestión de Calidad, donde cada entrevistado concibe el sistema enfocado en la calidad del producto final, y no como se fabrica el producto, ni en los controles para lograr disminuir las deficiencias.

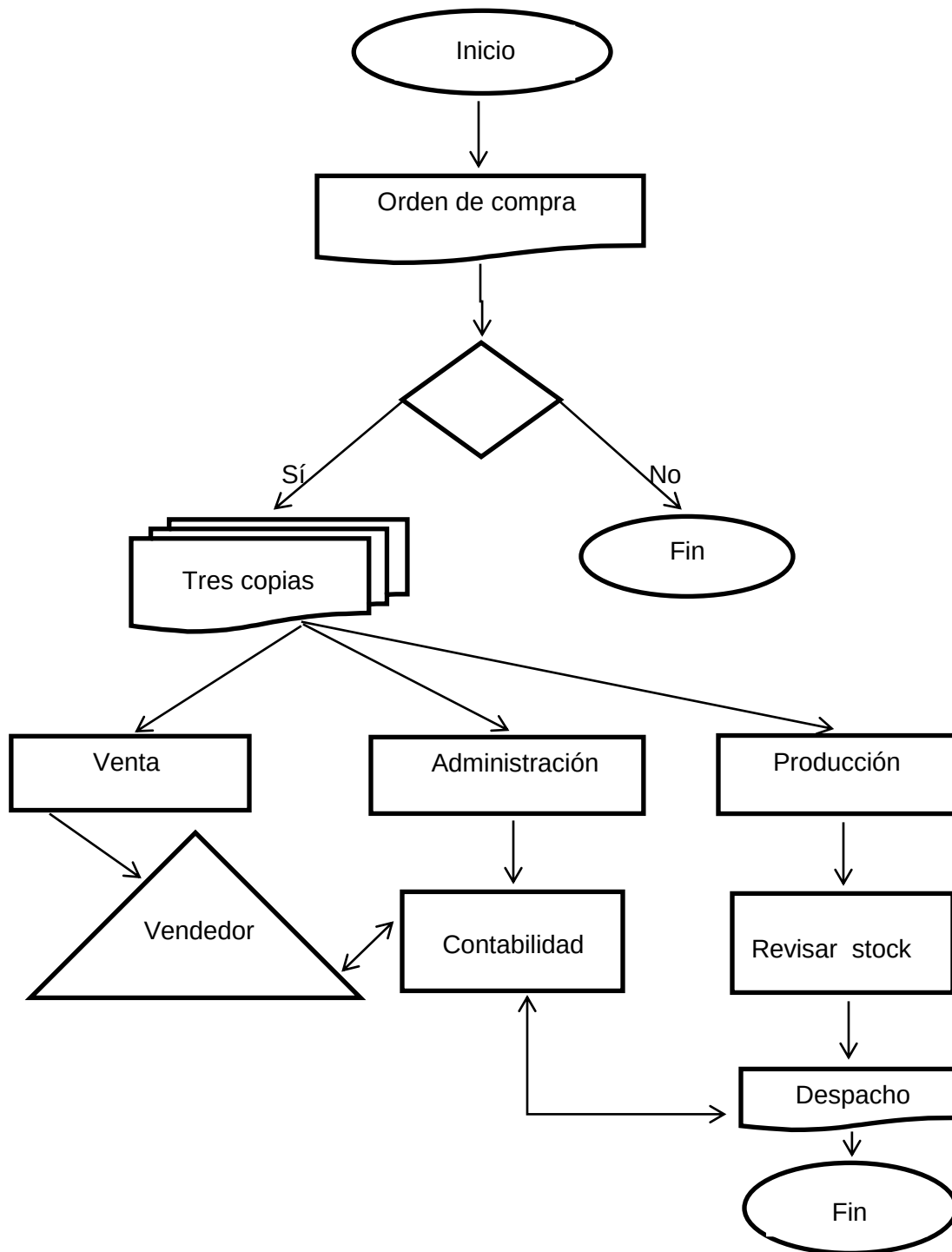
Por su parte, el análisis FODA, nos demuestra la falta de registros dentro de sus procesos, adicionalmente el dueño tiene cierto rechazo a la incorporación de la variable tecnológica. Es por esta situación que no es partidario de un sistema de software de costos ya que, confía plenamente en los análisis desarrollados por él, de manera manual.

Por otra parte, el FODA nos demuestra que tienen el interés de implementar una certificación de calidad, cumplir con las normas y requerimientos legales, todo ello acompañado con los recursos financieros disponibles.

Finalmente, la herramienta de diagnóstico certificada por ChileCalidad, con la que se puede apreciar las áreas afectada por el no cumplimiento de la norma, provee datos sobre la falta de registros, y las supervisiones asociadas.

A continuación se describe el sistema de gestión actual de la entidad, a través de un flujograma propuesto según las evidencias recopiladas.

Sistema de Gestión actual de la empresa



Documento de uso Interno

Responsable:

Fecha:

<u>Producto</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Fecha</u>

Firma Responsable

Firma Receptor

Documentos de carácter legal

La empresa posee formularios de registros para procedimientos requeridos legalmente, los cuales se informan debidamente a las instituciones correspondientes. A modo de sugerencia se le recomienda a la empresa usar los registros para todos los procedimientos, no tan solo de carácter legal, así lograr una optimización en el Sistema de Gestión.

Formato de documentación

La empresa posee documentos controlados para lo primordial en su actividad, pero en este punto se recomienda cumplir con los estándares de formalidad requeridos por la normativa. Los documentos deben estar identificados por un título claro que exprese el uso del documento, en lo posible un código de identificación, además de los responsables e involucrados en el procedimiento en cuestión.

Se requiere de un procedimiento para que los documentos sean legibles, fácilmente identificables y disponibles. Si bien, la entidad en la documentación con que cuenta cumple con estas características en su mayoría, este punto debe ser abordado en todos los tipos de documentación, por lo que no poseer documentación plenamente identificada o bien inexistente requiere de observación para mejorar en cuanto a este ítem.

Aprobación y comunicación con encargados

El dueño de la entidad revisa y aprueba todos los procesos, en vista de su experiencia y trayectoria en este rubro. En este punto la norma recomienda que se realice en forma periódica una actualización de datos en cuanto a las revisiones y decisiones tomadas. Además se recomienda que las distintas aprobaciones de tareas cotidianas puedan ser ejecutadas por los encargados de las distintas áreas, generando procesos menos centralizados y volviendo a la entidad más plástica en cuanto a la toma de decisiones.

Respaldo y guardado de documentación

En este punto la empresa deposita la responsabilidad en administración, ellos se encargan en respaldar, archivar y guardar.

Se recomienda en este punto que todos los involucrados con alguna clase de documentación en las distintas áreas de la empresa se respalden por medio de los

documentos proporcionados en este texto para respaldar el traspaso a la administración, así lograr la identificación responsabilidades como de identificación de los mismos documentos para el momento que sean requeridos.

Listado de proveedores

Se propone una lista de proveedores actualizado, con el convenio que tiene con cada uno con la empresa, dicha información es fácilmente extraída de los libros de compras, y en cuanto a los distintos convenios estos son manejados completamente por el dueño de la empresa, lo que permite formalizar un documento, el cual debe ser sometido a constante revisión y actualización.



Listado de proveedores y convenios de pago

Responsable:

Fecha:

Nombre del proveedor	Rut		Convenio

Firma Responsable

Firma Receptor

Orden de compra

En cuanto a la regularización documentaria es necesario un documento base para el registro de los requerimientos de la empresa, es aquí donde se presenta la siguiente sugerencia respecto a la orden de compra, la cual tiene por objeto aportar al control interno de la empresa como para respaldo para los encargados.

El proceso de cotización de materia prima es también una situación pertinente en este punto, puesto que al formalizar un proceso además de permitir un mejor ordenamiento, adecua a la entidad a evaluar alternativas de proveedores con productos de mayor rendimiento, mejor precio, o bien con acuerdos de mejor condición que los proveedores actuales. A continuación se propone un diseño básico de una orden de compra que puede ser utilizada en la entidad.

Orden de Compra N°

Baden Powell
Siempre Limpio

Responsable:

Señores		Fecha	
Atencion		Fecha de Entrega	
Telefono		RUT	
Direccion		Comuna	
Despachar A		Forma de Pago	

Codigo	Producto	Cantidad	Valor unitario	Descuento	V Total
					\$ -
					\$ -
					\$ -
					\$ -
				NETO	\$ -
				IVA	\$ -
				TOTAL	\$ -

Registro de distribución de documentos

Existe un registro de gran parte de la documentación que es entregada a cada persona, básicamente copias que se distribuyen a cada responsable de área, sin embargo se propone un registro de distribución de documentos, que permite saber la fecha que se envía, el responsable, a quién, y qué se está distribuyendo.



Registro de distribución de documentos

<u>Fecha</u>	<u>Responsable</u>	<u>Destinatario</u>	<u>Documento</u>

Firma Dueño Empresa

Firma Administrativo

Procedimientos de confección de libros contables

A continuación se propone un manual de procedimiento de confección de libros de compra y venta; acompañado de un diagrama de flujo.

De manera que se pueda estandarizar este procedimiento, permitiendo que en caso de ausencia del encargado de esta tarea, el reemplazante la pueda desarrollar con el uso del documento presentado a continuación.

Procedimientos confección libros compra y venta

Ventas

1.- La información es proporcionada por administrativos, por medio de un documento Excel que se utiliza para la determinación y pago del F 29.

El lugar de la información inicial se encuentra en
C:\Users\BadenPowell\Desktop\Respaldo computador

2.- Se debe asegurar que toda la información se encuentre registrada.

Fecha límite para la realización de libro es anterior a la cancelación de iva (12 del mes siguiente)

3.- Inicialmente se debe copiar el documento desde la carpeta mencionada en el punto 1, para poder realizar la comparación al terminar el ordenamiento del documento.

En esta dirección se debe mantener un ordenamiento con el resto de los meses y años;
C:\Users\BadenPowell\Desktop\Libro de ventas\2015

4.- Luego se debe regularizar el tamaño de la vista del documento en 75%, para poseer visión de todo el ordenamiento del documento.

5.- Eliminar todos los datos innecesarios y desplazar celdas para acomodar la información. (Usar como guía el documento ordenado del mes anterior.)

Estructura:

- Ventas separaciones cada 30 celdas más la celda de total subtotal y encabezado.
- Ventas de Antofagasta quedan en cuadro aparte siguiendo las mismas reglas del punto de arriba.
- Cuadro resumen de boletas.
- Cuadro resumen total incluidas las compras.

6.- Remarcar las celdas de ventas.

7.- Iniciar las separaciones entre los cuadros que irán en cada página.

8.- Realizar la suma por hoja como por total acumulado usando la función +suma ().

9.- Calcular total de boletas con la misma función mencionada anteriormente, determinar el valor del IVA asociado a las boletas dividiendo el valor obtenido por 1.19, finalmente determinar el valor neto de las boletas.

10.- Determinar cantidad de Facturas asignando un 1 al primer valor en una celda aparte, la celda siguiente se aplica +(celda superior)+1 a este valor se desliza para que se aplique la formula sobre las celdas inferiores.

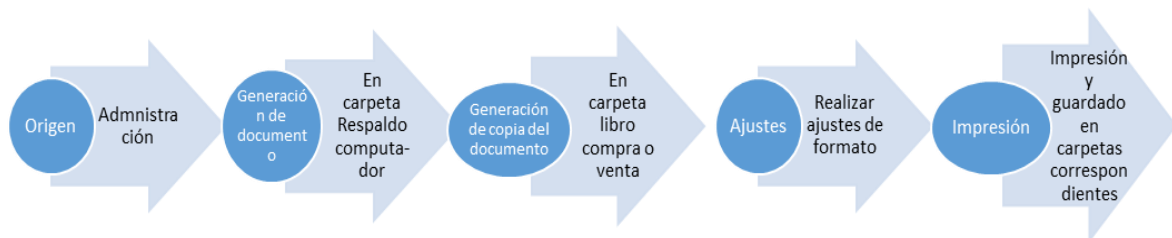
11.- Determinar cantidad de boletas emitidas durante el mes, restando el número de boleta final con el inicial +1.

12.- Verificar concordancia en los valores netos con su respectivo IVA y valor bruto. Logra por medio de la siguiente función: +(celda del valor neto+ celda valor IVA – valor bruto), como opcional se puede verificar el efectivo cálculo del IVA por medio de esta función: +((celda valor neto * 0.19)-celda valor IVA).

13.- Finalmente realizar impresión en hojas timbradas por SII, verificar posición de la hoja según la impresora, ajustar los márgenes y visualizar. Realizar la impresión siguiendo el orden correlativo de las hojas, archivándolas en la carpeta correspondiente, ya sea, compra o venta.

En cuanto el libro de compra se puede confeccionar un manual de procedimientos siguiendo como guía el proporcionado anteriormente.

A continuación se muestra gráficamente el proceso para recopilación y confección de los libros contables referidos en el encabezado.



Comunicación de planes

La empresa comunica sus planes de manera verbal, es por ello que es recomendable establecerlos en documentos y asegurar que cada responsable de área los comprenda cabalmente. A continuación se propone un modelo para plantear los planes a corto y mediano plazo.

Plan a corto y mediano plazo.



ÁREA					
ESTRATEGÍAS	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con qué?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Programa	Acciones	Recurso	Plazo	Responsable
CORTO PLAZO					
MEDIANO PLAZO					
					Firma del responsable

Las reuniones serán mensuales, donde inicialmente se comunica sobre los planes a corto y mediano plazo y las obligaciones que debe cumplir cada área para velar por la realización efectiva de sus respectivas tareas. Posteriormente estas reuniones se reemplazarán por verificaciones de cumplimiento, de manera de verificar si se logró el entendimiento de los planes, y si se encuentran las condiciones propicias para lograr los objetivos planteados en sus distintas extensiones.

Verificación de objetivos

Centrar la atención en los procesos evaluados como de mayor importancia dentro de la empresa, siendo el dueño el principal proveedor de criterio para esta determinación. Es el caso de la adquisición de materias primas, los cuales es el ítem clave para el dueño de la empresa para el mejoramiento de sus productos. Es por ello que se propone un documento para cumplir el plan de acción según sea el objetivo.



Documento de verificación de objetivos

	Plan de Acción		
ÁREA	objetivo 1	Objetivo 2	objetivo 3
Administración	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Gerencia	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Producción	SI/NO	SI/NO	SI/NO
Firma encargado del área			Firma Gerencia

Respaldo de decisiones

En cuanto al respaldo de decisiones se propone un formato para cada área sobre las decisiones tomadas, supervisadas y con el visto bueno del dueño.

Respaldo de decisiones por área

Área _____ Fecha: _____ Decisión: Observación:	
_____ Responsable del área	_____ Firma Gerente General

Calendario de actividades

La empresa posee actividades de manera recurrente dentro del mes, es por esta situación que es posible elaborar un calendario con las actividades a realizar de manera fija durante el mes. Se puede extraer gran cantidad de información útil para el mejoramiento de los mecanismos de gestión empleados dentro de la entidad por medio de la presente herramienta.

Mes						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
		1 Reparto regiones Antofagasta	2 Reparto regiones Talca Análisis proveedores	3 Reparto regiones Concepción	4 Reunión plan mensual Coordinación y análisis de venta	5
6	7 Coordinación producción semanal	8 planificación despacho	9 Despacho	10 Revisión y pago cotizaciones	11 Cálculo y pago iva Coordinación y análisis de venta	12
13	14 Coordinación producción semanal	15 planificación despacho Pago Quincena	16 Despacho	17 Pago Aguinaldos	18	19
20	21 Coordinación producción semanal	22 planificación despacho	23 Despacho Análisis proveedores	24	25 Coordinación y análisis de venta	26
27	28 Coordinación producción semanal	29 planificación despacho	30 Despacho Remuneraciones Reunión de cierre Mensual			

El calendario recién expuesto corresponde a una muestra respecto del mes de septiembre del año 2015, donde se detallan una serie de tareas que se deben efectuar durante el mes. Por medio de la verificación del cumplimiento o no de estas tareas, se puede concretar la relación que poseen con el cumplimiento de los objetivos fijados anteriormente.

Documentación post-venta

La empresa no tiene ningún instrumento ni estudio para post-venta, es por este motivo que la única interpretación como percepción del cliente, es el aumento de ventas, y la fidelidad de gran parte de estos. Bajo este contexto se presenta el siguiente documento para percibir información por parte del cliente, útil para el análisis de requerimientos por parte de estos, como tendencias o sugerencias que deseen entregar.



Documento de sugerencias y percepción de los clientes

<u>Fecha</u>	<u>Nombre Cliente</u>	<u>Sugerencia</u>	<u>Reclamo</u>

Documento de devolución de mercadería

Otro mecanismo potente de información es la percepción del cliente al momento de realizar alguna devolución de algún producto. Es en esta instancia donde se genera un momento donde se puede lograr cautivar al cliente, aprovechando la etapa de conflicto

por su inconformidad con el producto, revirtiendo la situación con el debido interés y recibiendo las sugerencias que el consumidor del producto desea aportar.



Documentación Devolución de productos

Responsable:

Fecha	Producto	Monto \$	Motivo

Revisión de contratos y descripción de cargos

Sobre la actualización de contratos y las descripciones de cargo, en la actualidad la entidad posee contratos actualizados, demostrando un constante trabajo de revisión y actualización de la información contenida en ellos. Sin embargo la descripción de cargos no se encuentra explicitada en un documento, por lo que se entrega un modelo de descripción de cargos para aplicarlo dentro de la organización.

Descripción de Cargo			
	Nombre de Empresa		
Nombre del Cargo			
Nombre Tenedor Del Cargo		Autoridad	
Número de Cargos		Sobre	
Dependencias			
Perfil			
Formación	Experiencia	Características	
Principales Actividades			
Principales Responsabilidades			
Principales Autoridades			
Validación Tenedor de Cargo		Validación Dependencias	
Validación Superior Directo		Fecha	

Registro de educación, capacitación y entrenamiento.

Sobre la actualización de registros educacionales, de capacitación y entrenamiento, la entidad posee registros incipientes dentro de las mismas carpetas de los trabajadores, respecto a las capacidades técnicas de cada uno de ellos como de los cursos de capacitación realizados. Es por este motivo que se recomienda una formalización de esta situación mediante el siguiente documento:



Competencias técnicas y capacitaciones

Fecha:

Responsable:

Trabajador:

Fecha de inicio Fecha de término	Lugar o institución	Curso o competencia	Firma

Firma Responsable

Firma Receptor

Disponibilidad de efectivo

A través del informe mensual que usa la entidad en la actualidad, y la sugerencia entregada a continuación, se busca lograr una información más certera respecto a su disponibilidad de dinero en el banco. Esto se determina a través del saldo inicial del banco, menos los cheques girados y no cobrados y la consideración de gastos significantes y altamente probables, como es el gasto por desembolsos relacionados con proveedores.

INFORME DE SALDOS BANCARIOS	
Nombre Empresa Rut Empresa Cta Cte Número Banco:	
Fecha	
Saldo en baco s/movimiento al	
Depositos por efectuar	
Cheques girados y no cobrados	
Otros pagos mensuales	
Pago proveedores	
Real disponible bco	0

Presupuestos de costos

La entidad no posee un presupuesto de costos de una manera formal, sólo cuenta con análisis empleados por el dueño, los cuales resultan de un estimativo de los últimos valores de las materias primas, sin considerar costos indirectos, ni otros factores como la relación precio - volumen dentro de la producción.

El lograr determinar costos de una manera más precisa entrega la posibilidad a la entidad de realizar análisis de punto de equilibrio y niveles de producción óptimos. Por medio de dichos análisis se puede determinar en situación la entidad comienza a generar utilidad, posterior a la absorción de los costos.

Por las situaciones expuestas se recomienda realizar un presupuesto anual que se encuentre alimentado por las áreas de administración, producción y la gerencia, permitiendo una determinación de costos a cubrir durante el periodo. Adicionalmente este documento permite hacer el contraste entre distintos años

Presupuesto anual

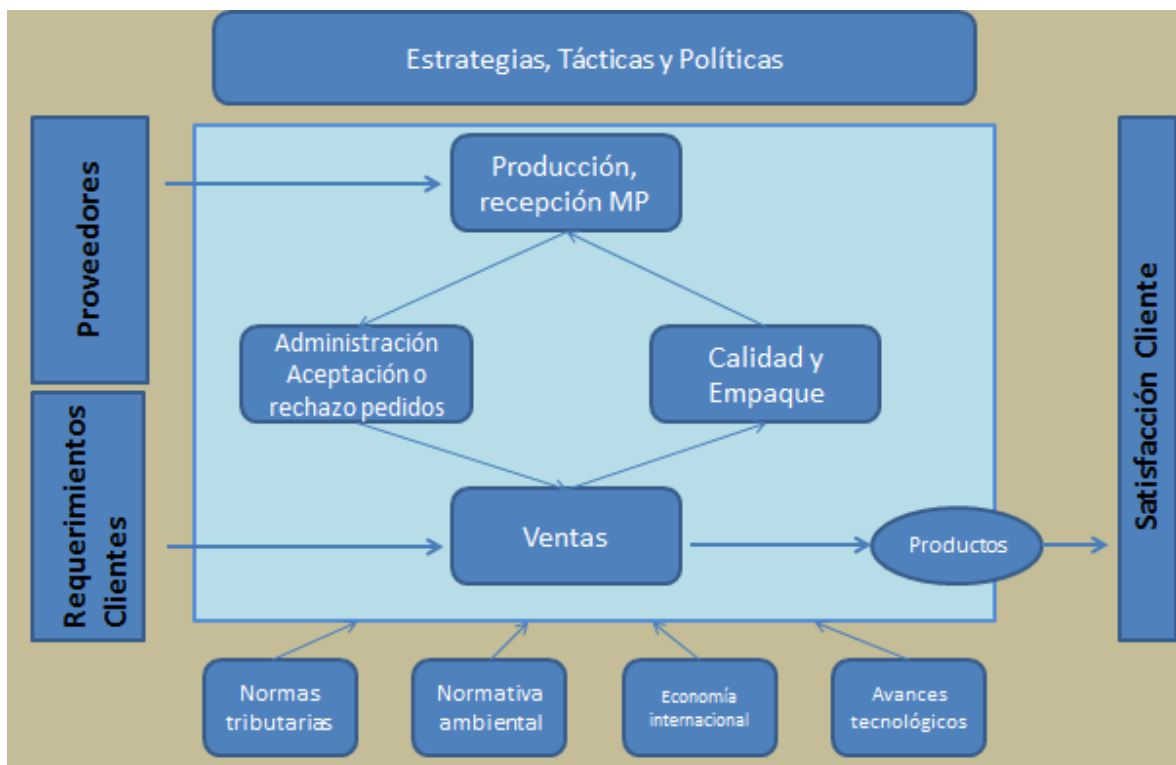
Fecha:

Responsable:

PRESUPUESTO ANUAL			
FECHA	NOMBRE EMPRESA		
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS POR VENTAS	0	0	0
Ventas Operacionales			
Otras Ventas			
GASTOS DE PERSONAL			
Remuneración			
Elementos de Seguridad			
Horas Extras			
MATERIA PRIMA			
GASTOS OPERACIONALES			
Otros gastos (especificar)			
Total GASTOS	0	0	0
TOTAL	0	0	0
Nombre y firma del dueño de la Entidad			

Sistema de gestión de la entidad

A continuación se presenta una representación gráfica del sistema de gestión empleado por la entidad, el cual proporciona una perspectiva icónica del sistema permitiendo la realización de un análisis enfocado en el mejoramiento de la calidad. Esto se puede lograr por medio de la incorporación de factores que inciden en el sistema, tanto interna como externamente, como el mejoramiento en las relaciones que se generan en los elementos.



Stock y calidad de materias primas

La empresa realiza inventarios semanales, adicionalmente al inventario anual. Sin embargo por la política empleada de abastecerse en grandes cantidades genera dificultades para obtener pleno control de los niveles de stock y calidad de la materia prima. Es por esta situación que se recomienda a la empresa realizar el siguiente procedimiento.



Procedimiento de Recepción y Calidad de Materias Primas

1. El encargado de recepción debe habilitar las entradas y coordinar el descargue de materias primas, en los lugares claramente señalizados.

2. El conductor de la grúa de horquilla debe calentar a esta, posteriormente proceder a descargar a las materias primas para dejarlas en lugar provisorio.
3. El encargado de recepción debe verificar la calidad del producto de manera general (envases cerrados, sin deterioros).
4. El encargado debe verificar los productos con la factura, en la que se debe explicitar quien fue el encargado de recepción.
5. Posteriormente se debe realizar la segunda revisión de calidad de los productos, más detallada.
6. La factura se debe entregar a la administración para realizar el pago según las condiciones pactadas con el proveedor.
7. Finalmente la materia prima se traslada al lugar de almacenamiento.

Recomendaciones finales

El diseño de propuesta de la NCH 2909:2004 para una PyME manufacturera ubicada en la Quinta región, en base a los resultados obtenidos, es clave implementar un mecanismo que permita registros por medio de documentación, y que se realice de manera periódica la revisión para el cumplimiento de la NCh 2909.

Por otra parte, es recomendable establecer una descripción de cargo de cada trabajador, para así tener una visión y saber la responsabilidad de cada persona en su lugar, como también señalar las respectivas capacitaciones que se harán o se hicieron, todo registrado y supervisado que efectivamente se realizó.

En cuanto a la toma de decisión, este concepto se centraliza en el dueño; es por esto que se recomienda, registrar las decisiones y opiniones de los actores importantes de la entidad, así integrar al personal y ver la experiencia de cada uno, pero también será importante monitorear el cumplimiento de la decisión tomada

Finalmente se recomienda, las estrategias a corto y largo plazo, documentarlas e identificar los individuos que plasmaron dichas estrategias, como también ver el constante monitoreo de dichas estrategias, todo por supuesto firmado en el documento correspondiente. Lo bueno que la entidad en estudio cumple con lo anterior, solo que de manera verbal y no documentada como lo pide la norma.

CONCLUSIONES

Existe una extensa cantidad de PyMes que se encuentran hoy en día en un proceso de consolidación y profesionalización de sus empresas. Es por este motivo que una investigación desarrollada de la manera planteada en este texto puede ser de gran contribución, como guía para entidades en expansión que aportan de manera importante económicamente al país.

En todo tipo de organización necesita una estructura y sobretodo mecanismos que la permitan mantener la mayor estabilidad posible en este entorno cambiante, de fluctuaciones rápidas, donde muchas de ellas son completamente inesperadas. Dentro de los mecanismos que se utilizan regularmente se encuentran herramientas y procedimientos de control como de gestión, debido a esta situación es que vincular a una entidad en crecimiento, a una normativa como la NCh2909 y con posterioridad a la ISO 9001, puede ser la diferencia entre una PyMe que perdurará y una que simplemente desaparecerá absorbida por el mercado.

Baden Powell es una entidad que tiene un origen familiar, al igual que un número importante de Pymes del país, que con esfuerzo y años de trabajo se han logrado consolidar a su nivel en el mercado local.

Por medio de la utilización de instrumentos se logró determinar el estado actual de la empresa en estudio y las falencias que la alejan de poder cumplir con la norma NCh2909:2004, por ende de estar certificada, durante este periodo 2014 - 2015.

En conclusión se determinó que la empresa posee un sistema de gestión incipiente, basado en la obtención de resultados, sin observar el proceso. Por esta razón la posibilidad de mejorar al Sistema de Gestión enfocándolo en la calidad, es viable y garantiza aumentar la eficiencia en gran parte de los procesos y con esto mejorar posiblemente en mayor medida los resultados obtenidos en los productos. Sin duda alguna para lograr la certificación y mejorar el sistema de gestión uno de los grandes desafíos será lograr mantener un registro escrito de los procesos como una mantención de los mismos, adicionalmente a la generación de nuevos procesos.

Dentro de los acercamientos por medio de entrevistas que se realizó una cantidad considerable de observaciones importantes para entender el contexto de la entidad, su historia, el ambiente que posee en la actualidad, la forma de seleccionar a su personal y la visión a futuro que estos poseen de esta empresa. Dentro de esta entrevista donde se pudo determinar la visión en común que poseen los actores principales de la empresa, donde el gerente (dueño), administrativo, contador y jefe de operaciones proyectan desde el interior de la entidad, una aspiración de crecimiento y consolidación de la organización. De distinta manera la opinión respecto a la visión de sistema de gestión enfocado a la calidad al momento de ser consultado estas mismas personas, mostraron distintas nociones de este concepto como de la normativa asociada. Es por este motivo que realizar una capacitación respecto a los conceptos bases para lograr el adecuado entendimiento de los requerimientos para lograr un sistema de gestión basado en la calidad.

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), también entregó resultados respecto a la situación de la entidad en cuanto a las falencias, que pueden entorpecer la certificación, como los aspectos positivos en la entidad que propician encontrarse en una condición óptima para dicha certificación. Dentro de las principales falencias se detectó una falta considerable de registro dentro de sus procesos, lo cual, dificulta la certificación de manera importante, adicionalmente existe un cierto rechazo por la incorporación de tecnología de parte del dueño de la entidad, la que sería útil de sobremanera para lograr ordenamiento y optimización dentro de los procesos. Por el contrario respecto a los aspectos positivos contar con el respaldo financiero para poder cumplir con las regulaciones pertinentes, como una política originaria del dueño que consiste en mantenerse constantemente dentro de las normativas que los involucran. Además estar presente durante bastante tiempo en un mercado ha permitido fidelizar una gran cantidad de clientes que periódicamente aportan a la entidad con sus compras.

Dentro de la investigación la herramienta más sólida y concreta utilizada fue el diagnóstico o lista de cotejo, la cual entregó resultados precisos y específicos. Estos datos obtenidos sirven de base para generar la guía para la implementación de la normativa NCh2909:2004, además de aportar material gráfico para realizar los análisis y comparaciones respecto a las áreas más afectadas con el no cumplimiento de la norma, que es el punto crítico de la presente investigación.

Dentro del diagnóstico realizado los ítems evaluados son los siguientes:

- Sistemas de Gestión
- Estrategia y Liderazgo
- Revisión de la información para la toma de decisiones
- Procesos relacionados con el cliente
- Gestión de personas
- Gestión de recursos financieros y físicos
- Realización de producto
- Mantención del sistema de calidad

El tema en cuestión es determinar las falencias para lograr una certificación, por ende los resultados deficientes obtenidos en el diagnóstico son los que centran la atención de la investigación. Específicamente fueron cuatro los capítulos peor evaluados, donde se encuentra: Estrategia y Liderazgo; Revisión de la información para la toma de decisiones; Gestión de personas y Mantención del sistema de calidad. A continuación se sugieren los ítems más controversiales dentro de cada unidad, para lograr un sistema de gestión basado en la calidad.

Estrategia y Liderazgo

La presente unidad es poseedora de unas falencias importantes, porque si bien, existen planes a corto y mediano plazo, estos no son documentados en su mayoría, lo que en consecuencia determina que la estrategia tampoco posea una evidencia escriturada. Lo recientemente mencionado puede traer consecuencias graves en cuanto al ordenamiento dentro de la empresa, dificultando la eficiencia en la mayoría de procesos dentro de la entidad. En cuanto a los plazos para cumplir los objetivos estratégicos fijados por el dueño, en su mayoría se cumplen, sin embargo, no hay evidencia debido a la ausencia de registro de los mismos planes como de sus plazos. En menor medida se realiza un registro con respecto a los comportamientos y opciones respecto a los proveedores, mas no hay registros en otros procesos por lo que realizar una evaluación y posterior mejora

tanto en lo planes como en la estrategia misma es dificultoso. Finalmente no considerar registros de las decisiones tomadas es altamente riesgo, tanto por la designación de responsabilidad en determinada tarea, como para realizar los procesos de retroalimentación del sistema.

Revisión de la información para la toma de decisiones

Los ítem referentes a esta unidad dentro del diagnóstico resultaron con calificaciones bajas puesto que, no existe un calendario respecto a revisiones y análisis de la información generada por la organización en la mayoría de sus procesos, esto implica que la coordinación entre las operaciones se puede ver gravemente afectada al más mínimo error.

Al poseer un sistema de decisiones altamente centralizado en el dueño de la entidad, en la práctica aun no son necesarios estos registros de decisiones tomadas, sin embargo si se desea optar por la certificación es imperativo cumplir con este requisito.

Gestión de personas

En cuanto a la primera deficiencia dentro de esta unidad es respecto a los procesos consolidados para identificar y acceder a los requisitos de la legislación laboral, de salud y previsional y de higiene y seguridad. Dichos procesos establecidos formalmente no existen, sin embargo, hay un continuo interés con respecto a cumplir con todos estos requisitos, por lo que el dueño constantemente pide revisiones de manera oral. La dificultad de realizar este proceso de la manera mencionada es que no queda una evidencia de la petición por parte del dueño, ni la realización de la tarea. La consecuencia de no poseer estos procesos, más allá del cuidado que se pueda tener, es que no se podrá identificar al responsable con claridad, además de poder incurrir en multas por incumplimiento en alguna normativa.

Otra de las deficiencias identificadas en esta unidad corresponde a la inexistencia de un documento de descripción de cargos. En cuanto a los organigramas y contratos estos se encuentran al día, por lo que la falta es de carácter menor. Dentro del informe que se le presentará a la empresa se hace una propuesta de documento para la descripción de los cargos que poseen dentro de la organización.

Finalmente en esta unidad se encuentra deficiente el ítem correspondiente a un calendario para especializaciones del personal, debido a la inexistencia de uno. Esto no quiere expresar que no se realicen dichas capacitaciones, puesto que sí se desarrollan de manera continua, pero sin una planificación ni registro anterior de esta capacitación.

Mantenimiento del sistema de gestión de calidad

Finalmente el último punto crítico dentro del análisis desarrollado a la entidad por medio de la herramienta de diagnóstico es la nula mantención del Sistema de Gestión de Calidad. El motivo de esta deficiencia es básicamente la inexistencia formal de un Sistema de Gestión, es por este motivo que adicional a la implementación del sistema se debe considerar la mantención del mismo, en caso contrario la certificación puede ser rechazada.

Es clave en este punto determinar un mecanismo que permita registrar por medio de documentación, y que se realice de manera periódica una revisión de la aplicación de los requisitos de la normativa NCh2909:2004

Es por medio de estas recomendaciones y el informe entregado a la entidad que se espera aportar al desarrollo y consolidación de la entidad, estableciendo los cimientos para poder desarrollar una herramienta diferenciadora en el mercado como es la aplicación a la NCh2909:2004 y dejando las bases para en un futuro realizar la aplicación de la ISO: 9001 si es que las condiciones del mercado y los objetivos de la entidad así lo determinan en ese momento.

Cabe mencionar, que la tesis está elaborada en función a la realidad de la Pyme en estudio, por ende los capítulos no estarán conciliados con los capítulos de la norma, es decir la realidad de la Pyme permite tocar ciertos puntos y capítulos de la norma, por ende los capítulos no irán en el mismo correlativo que posee la norma.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Araya, T. & Moya, N. (2012). *Análisis del Sistema de Gestión de la empresa Sociedad Agrícola Popeta Ltda. De Acuerdo a las Normas de Gestión de calidad, Periodo 2011.* Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.
- 2.- Flores, M. & Romero, B. (2004). *Administración eficiente, clave para el éxito en la Gestión de las Microempresas de Valparaíso.* Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.
- 3.- Fuentes, N. (2006). *Análisis descriptivo de las eventuales contingencias que se presentan por la entrada en vigencia de la Norma de Sistemas de Gestión NCh2909 en la Gestión de la pequeña y mediana empresa Chilena.* Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grafo de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.
- 4.- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México.
- 5.- Suazo, G. & Pérez, J. (2014). *Demografía de empresas en Chile del Banco Central de Chile.* Santiago.
- 6.- Cabrera, A., De la Cuadra, S., Galetovic, A., & Sanhueza, R. (2009). *Las pymes: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas.* Santiago.

Páginas Web

- 7.- Aragonese, P & Carramiñana, A. (2009). *Informe Fomento a la Calidad de la NCh 2909.* Recuperado: 12 Septiembre 2014. Disponible en:
http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/deloitte_news_puertomontt/norma-chilena.pdf

- 8.- KBO Chile. (2011). *Sistema de Gestión PYME*. Recuperado: 12 Septiembre 2014. Disponible en: <http://www.kbochile.com/NCh-2909/>
- 9.- Manterola, M. (2005). *La nueva norma NCh2909 de gestión y su impacto en la Pyme*. Recuperado: 12 Septiembre 2014. Disponible en: <http://www.emb.cl/electroindustria/articulo.mvc?xid=339&tip=7>
- 10.- Departamento de Bibliotecas. Congreso Nacional. (Actualizada: 5 de Agosto 2010). *Estatutos de las Pymes*. Recuperado 26 Septiembre 2014, Disponible en: <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/estatuto-de-las-pymes>
- 11.- Fuentealba, S. (2010). *Segundo año con la ISO9001:2008*. Recuperado 26 de Septiembre 2014, Disponible en: <http://www.pymecompetitiva.cl/content/view/990347/Clinica-Los-Tiempos-segundo-ano-con-la-ISO9001-2008.html>
- 12.- Centro GDL. (2014) *¿Qué es Pymes? y la evolución de la pymes*. Recuperado: 26 Septiembre 2014, Disponible en: <http://www.centrogdl.com/a/que-son-las-mipymes-y-su-evolucion>
- 13.- Creadero Consultoría y Capacitación (s.f). *NCh2909:2003 Sistema de la Gestión de la Calidad para PYMES (Norma Chilena)*. Recuperado: 26 Septiembre 2014, Disponible en: <http://www.creadero.cl/implementaci%C3%B3n-de-sistemas-de-gesti%C3%B3n/nch-2909-2004/>
- 14.- Borybor Ltda. (2014). *Procedimiento general para recepción y tratamiento de reclamos*. Recuperado: 26 Septiembre 2014, Disponible en: <http://www.borybor.cl/inicio/reclamos.html>
- 15.- Wordpress. (2010). *CORFO y su desafío para el Bicentenario*. Recuperado: 28 Septiembre 2014, Disponible en: <http://norma2909.wordpress.com/>
- 16.- ISOtools (2009). *ISOtools firma una alianza con Empretec Chile para la implantación NCh2909*. Recuperado: 28 Septiembre 2014, Disponible en: <http://www.isotools.org/2009/09/17/isotools-firma-una-alianza-con-empretec-chile-para-la-implantacin-de-la-nch-2909/>

- 17.- Vinca (2011). *Beneficios de la Norma ISO 9001*. Recuperado: 28 Septiembre 2014, Disponible en: <http://www.normas9000.com/beneficios-de-iso-9001.html>
- 18.- Majluf, N. (2008). *Hacia una mejor gestión de las empresas en Chile*. Recuperado 3 Octubre 2014, Disponible en: <http://www.lyd.org/wp-content/uploads/2011/06/nmajluf.pdf>
- 19.- Cárdenas, L & Fecci, E. (2007). *Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua*. Recuperado: 3 Octubre 2014, Disponible en: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/sintec/v3n2/art02.pdf>
- 20.- Olivera, O. (2013). *Las razones para usar un modelo de gestión de excelencia*. Recuperado: 10 Octubre 2014, Disponible en: <http://www.chilecalidad.cl/#!articulo/cp7o>
- 21.- Chile Calidad (2013). *La necesidad de diseñar modelos sectoriales*. Recuperado: 10 Octubre 2014, Disponible en: <http://www.chilecalidad.cl/#!modelos-sectoriales/c1hcf>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas Dueño y Gerente General.

La presente entrevista, forma parte esencial del proceso de titulación y grado académico, para optar al título profesional de Contador Público Auditor, y al grado de Licenciado en sistema de información financiera y control de gestión.

Tomar conocimiento del sistema actual de la empresa en estudio, es el objetivo de las siguientes entrevistas; donde se formulan preguntas para los cuatro entrevistados, y así obtener una visión de cada uno en cuanto al sistema de gestión de la entidad, las preguntas formuladas fueron las siguientes:

- ✓ ¿Cómo llegaron a la Empresa?
- ✓ ¿Cuál es su visión de la empresa en la actualidad?
- ✓ ¿Cuál es su noción respecto al sistema de gestión de calidad?
- ✓ ¿Qué expectativas tienen para la empresa en los años siguientes?

Dueño de BadenPowell

“El origen de esta empresa es en los años 80, cuando Chile pasaba por una crisis económica que ustedes deben haber estudiado, no había trabajo y después de estar en la empresa Jhonson de origen estadounidense, y encontrarse en una situación estable, comenzaron los desempleos, donde me vi personalmente afectado. Pasaron años crudos, donde la escases de trabajo y oportunidades, me motivo para crear trabajo, hacer y desarrollar algo que yo conocía, y poder ayudar a la gente con la generación de empleo.

En un comienzo fue crudo, se tenía que trabajar de lunes a lunes, haciendo lo más básico en dentro de este tipo de productos que es la cera, sin embargo tuvimos dificultades, ya que, estábamos trabajando en la casa, sin permisos, lo que origino quejas justificadas por parte de la comunidad, y fue el impulso que necesitábamos para poder arrendar un lugar y dar el primer gran paso para consolidarnos como una empresa un poco más estructurada. Estaba ubicada ahí donde se encuentra la rotonda del líder (Quilpué), esto

fue durante los años 90, que se marcó un periodo de crecimiento contenido, donde estábamos orientados a un estrato social c o d.

La nueva etapa de la fábrica se originó producto de la venta del terreno donde nos encontrábamos, lo que nuevamente marco una etapa de consolidación y crecimiento alto, cambiando la venta de productos a un grupo un poco más elevado de ingresos, y permitiéndonos arrendar este galpón y comprar el terreno del lado, levantando las bodegas que ustedes acaban de ver.

Ahora si me preguntan a qué se debe esta consolidación creo que es una conjugación de cosas, entre esas la fijación en nunca “hacer leso” al público, nunca las empresas que buscan eso logran buenos resultados, lo he visto con los años, he pasado por muchas crisis, desde antes que ustedes nacieran y he visto nacer y morir empresas producto de esta mala costumbre de engañar al público. No me gusta fijarme en lo que hacen las otras empresas, solo quiero hacer bien las cosas, mejorar poco a poco nuestros productos, y que la gente se vaya contenta de aquí, creo que hay pocos lugares que los atienden como acá, no los dejamos ni sacar sus productos, se los llevamos directamente al auto.

Lo último que quiero decirles, cuando ustedes tengan algo creen algo nunca olviden esta ecuación, mala administración y lujos es igual a la quiebra, cuando se vean con dinero junten para los tiempos malos ahí es donde uno gana, inviertan en lo que les está dando por ejemplo acá nosotros nos preocupamos que nuestras maquinarias, nuestros vehículos estén bien, la gente entendió esta idea y cuida las cosas, es lo que nos está dando para vivir tranquilos donde todos se quejan.”

Anexo 2: Entrevista al Encargado de Producción

Yo conozco a Arnaldo hace muchos años, teníamos veinte o algo así, fue en la época de Jhonson donde aprendimos gran parte de lo que hacemos acá. Ahí estuvimos hartos años hasta que la crisis hizo que nos fuéramos. Fueron tiempos complicados, no había trabajo, paso el tiempo y no había estado tan malo desde que yo era chico, cuando trabaje muchos años en una botillería en un barrio de Santiago. Después de un tiempo trabajando en lo que se pudiera, Arnaldo me va a buscar, me cuenta que está trabajando en una empresa durante la semana y que tiene la idea de empezar algo propio, de hecho ya había comenzado, haciendo la cera que hoy ya se está dejando de hacer, eso va a marcar el fin de una época.

He participado en varios puestos acá en la empresa desde que se inició por lo que conozco bastante bien como es el proceso en general, he visto como ha crecido y uno se alegra porque fuimos parte de lo que hay hoy. Las ventas son muy superiores a lo que fueron en un inicio, ya somos conocidos y la gente llega acá al mesón, si bien la venta está enfocada a instituciones, hay una gran cantidad de gente que llega todos los días a comprar directamente, que supieron de nosotros por el boca en boca, lo que nos da a entender que los productos son buenos, por eso la gente se lo va recomendando.

La calidad es la base de lo que se hace acá, estamos preocupados constantemente que todo lo que salga de acá sea bueno, que los clientes se encuentren conformes con el producto, en caso de cualquier problema con alguno de estos es inmediatamente cambiado, sin duda alguna. Lo más importante para nosotros es el cliente, y hemos recibido charlas sobre este tema, donde se nos ha explicado como cautivar al cliente en base a la calidad de lo que hacemos y los efectos que esto tiene. Como anteriormente decía, la gente ahora se pasa de voz en voz lo que nosotros hacemos, que es bueno y a un valor prudente.

El futuro de la empresa es un tema complicado, vienen cambios, Arnaldo y yo ya estamos retirándonos, todo queda en las manos de los jóvenes, esperamos que siga y no se pierda el trabajo de nuestras vidas. Dejamos una buena base para los que sigan, las ventas en ascenso, una buena cantidad de clientes cautivos y una buena reputación que se debe cuidar.

Anexo 3:Entrevista Acercamiento con Contador Externo

Mi acercamiento a la empresa comenzó con las dificultades que se le fueron presentando para poder mantener su contabilidad al día, en forma oportuna y estructurada, es por esto que Víctor (encargado de recursos humanos) se acercó a mí, ya que, yo veo la contabilidad de su empresa (imprenta), pidiéndome que me presentara en Baden Powell para poder realizar una operación renta hace varios años atrás, pueden ser unos 5 o 6 años. Aquí fue cuando me di cuenta de las falencias que presentaban y sobretodo la constante intranquilidad que generaba esta situación para Arnaldo (Dueño), por lo que se optó por llevar una contabilidad dentro de la empresa, en forma distinta que se llevaba anteriormente donde todo lo realizaba una oficina de contabilidad ubicada en Limache, generando dificultad tanto en la entrega de documentación además de un gasto de tiempo como recursos en los viajes que constantemente se debían hacer.

La visión que tengo de esta empresa en el presente, es de una entidad muy seria, muy ordenada y que se encuentra en una etapa de crecimiento acelerado, es evidente que aún falta afinar una serie de situaciones, sin embargo desde el momento que llegue a la actualidad se ha formalizado mucho.

Como ustedes ya deben saber, se encuentran en un momento de crucial importancia, donde se ha ido formalizando los procesos, estructuras físicas, además de registrar en una forma más seria la documentación en el área administrativa, necesaria para optar por ejemplo a lo que se trata su tesis, como son normas de calidad.

Ahora lo que yo veo, siendo el contador externo, puesto que presto asesorías, marcando directrices que en la semana son llevada a cabo y con posterioridad revisadas por las partes pertinentes, es que esta empresa se encuentra muy enfocada a lo que es la calidad, entregando un énfasis importante a esto, sin embargo por mis conocimientos en el área, hay una serie de regularizaciones para poder lograr una certificación ISO o en este caso la NCh, más aun en el caso de empresas que pueden ser miradas como peligrosas para la comunidad y el medio ambiente, por las sustancias que se manejan o se piensa que se manejan, ya que, esto muy probable se los menciono don Arnaldo, esta empresa mantiene una baja cantidad de productos basados en solventes, intentando que la empresa se enfatice en productos de base acuosa que son más baratos además de más seguros. Junto con esto se debe mencionar la afición de don Arnaldo por intentar ayudar al medio ambiente, con mayor fijación con respecto a las aguas utilizadas dentro

de la empresa, impulsando ideas de reutilización de aguas para enfriamientos de motores, o utilización en los estanques de baños.

Lo que viene para un futuro cercano es la consolidación de la empresa, ya logrando procesos formales y estandarizados, además de un mantener el crecimiento que ha ido teniendo en sus ventas en los últimos años.

Anexo 4: Entrevista a Encargado de Recurso Humano

El primer acercamiento que tuve a la empresa fue muy cercano a su origen, ya que, como ustedes saben fui casado con Morelia, hija del dueño, por lo que estuve y siempre he estado muy ligado a esta empresa. Si bien, yo poseo mi propia empresa y en algún momento trabaje en otra empresa, nunca he dejado de estar cercano a BadenPowell, ayudando inicialmente en la parte más bruta, en la producción, específicamente en la producción cera que fue el producto inicial, o sea motor de la empresa por muchos años. En cuanto a las nociones que nosotros tenemos dentro de la entidad en cuanto a un sistema de gestión enfocado a la calidad, siempre ha sido nuestro fuerte entregar productos buenos, que la gente no pueda quejarse por la calidad de los productos en nuestro estrato. Si bien, don Arnaldo ha ido normalizando situaciones, su forma de ser más conservadora lo hace avanzar despacio, si bien es cierto nos encontramos en procesos mucho más acelerados que años anteriores, por ejemplo en el tema de los residuos peligrosos, que con la ayuda de la mutual estamos desarrollando un sistema controlado para aislar, clasificar y entregar a un organismo específico los residuos que pudiesen ser peligroso para el medio ambiente. Claramente son los menos ya que gran parte de los productos que desarrollamos acá son en base acuosa y por ende los niveles de contaminación como de inflamación disminuyen drásticamente, en comparación a productos con base en derivados del petróleo.

Ahora relacionado a lo que hago acá, es básicamente prestar asesoría en cuanto a la cuestión relacionado con los recursos humanos, veo las contrataciones con sus respectivas especificaciones, además de un tema complicado como es el de las desvinculaciones, permitiendo siempre llegar a un acuerdo con el trabajador, para que el proceso sea lo menos traumático tanto para ellos como para nosotros, es tanto así que muchas de las personas que se fueron o bien fueron despedidas han vuelto a la empresa, lo que muestra un buen trato con el trabajador

La mirada al futuro es bastante bueno, las ventas han crecido los últimos años, ahora necesitamos regularizar situaciones, paso a paso, como te decía bajo la ayuda de la mutual queremos que las cosas estén como se deben, regularizadas y bajo la norma, además de ir mejorando los productos cada vez más, que la gente se sienta satisfecha con lo que compraron, que se den cuenta solos que el producto es bueno y no están engañando.

Anexo 5: Análisis FODA

Fortalezas: Se entenderá por Fortalezas, las propiedades internas de la entidad, que jueguen a su favor.

Oportunidades: Se entenderá por Oportunidades, todo hecho que jugará en pro para la entidad, de carácter externo.

Debilidades: Se entenderá por Debilidades, todo hecho negativo, de carácter interno de la empresa.

Amenazas: Se entenderá por Amenazas, todo hecho negativo, de carácter externo para la entidad.

Anexo 6: Herramientas a utilizar

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Empresa :			
Fecha :			
Gerente General :		Teléfono :	
Entrevistado 1 :		Cargo :	
Entrevistado 2 :		Cargo :	
Entrevistado 3 :		Cargo :	
Entrevistado 4 :		Cargo :	
Encargado Calidad :		Teléfono :	
Consultor :			

Requerimientos	Cumplimiento			Evidencia
	Si	No	N/A	
Se tienen procesos subcontratados, cuales?				
¿Cuál es el motivo de la implementación y Certificación del Sistema de Gestión de Calidad? (De una breve explicación del respecto)				
Mejorar la Imagen de la Empresa				
Mejorar la Competitividad				
Iniciar Exportaciones				
Orden Interno				
Otro Motivo (Explique)				

MARQUE TODAS LAS OPCIONES QUE CORRESPONDAN

Elementos a Evaluar:

- Cap. 4.- Sistema de Gestión
- Cap. 5.- Estrategia y Liderazgo
- Cap. 6.- Revisión de la Información para la Toma de Decisiones
- Cap. 7.- Procesos relacionados con el Cliente
- Cap. 8.- Gestión de Personas
- Cap. 9.- Gestión de los Recursos Financieros y Físicos
- Cap. 10.- Realización del Producto / Servicio
- Cap. 11.- Mantención del Sistema de Gestión de Calidad

Escala de Evaluación

- 0 No cumple el requisito
- 1 Cumple algunos aspectos sin evidencia (25 %)
- 2 Cumple algunos aspectos con poca evidencia (50 %)
- 3 Cumple algunos aspectos con mucha evidencia (75 %)
- 4 Cumple con el requisito (100 %)

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Cap. 4.- Sistema de Gestión

0	Valor Máx.	Valor Obt.	Brecha	Observaciones
4.2.1 a ¿Existe un Documento que describa el Sistema de Gestión de la Empresa	4		4	
4.2.1 b ¿Están los procedimientos documentados de acuerdo a los requisitos de la Norma? (Título, código, responsables, número de páginas, lista de distribución y fecha de aprobación)	4		4	
4.2.1 c Los documentos internos o externos, ¿cumplen con los requisitos anteriores? (Normas, espec. Técnicas, manuales de equipos y otros)	4		4	
4.2.1 d ¿Existen formularios para registros?	4		4	
4.2.1 e ¿Existe una lista de documentos controlados que incluya: título, código de identificación y fecha de aprobación?	4		4	
4.2.2 a ¿Existe un procedimiento para revisar y actualizar los documentos y aprobarlos nuevamente?	4		4	
4.2.2 b ¿Existe un procedimiento para asegurar que los documentos sean legibles, fácilmente identificables y estén disponibles?	4		4	
4.2.2 c ¿Existe un procedimiento para asegurar que los documentos de origen externo se identifiquen, archiven y mantengan?	4		4	
4.2.2 d ¿Existe un procedimiento para prevenir el uso de documentos obsoletos?	4		4	
4.2.2 e ¿Existe un procedimiento para asegurar que los documentos son distribuidos al personal que corresponde y se mantienen registro de dicha distribución?	4		4	
4.2.3 La empresa, ¿mantiene registros de las actividades realizadas que demuestren que se cumplen los procedimientos establecidos por la Norma?.	4		4	
Totales Absolutos	44	0	44	
Totales Relativos	100%	0%	100%	
Promedios	4	Promedio	4,0	

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Cap. 5.- Estrategia y Liderazgo

0	Valor Máx.	Valor Obt.	Brecha	Observaciones
5.1 ¿Está la Estrategia definida y documentada? ¿Existe un Plan de Acción de corto y mediano plazo, documentado?	4		4	
5.2 a ¿Está la Estrategia comunicada oportunamente a los responsables junto con sus obligaciones?	4		4	
5.2 b ¿Están comprometidos los recursos necesarios para el cumplimiento de la Estrategia y los planes de corto y mediano plazo?	4		4	
5.3 a La Gerencia, revisa a intervalos definidos, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción?	4		4	
5.3 b ¿Se toman y documentan decisiones estratégicas y tácticas en base a las revisiones efectuadas?	4		4	
5.3 c 1 ¿Se mantienen registros del estado de avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos (indicadores y metas)?	4		4	
5.3 c 2 ¿Se mantienen registros del estado de avance los planes de acción?	4		4	
5.3 c 3 ¿Se mantienen registros las decisiones tomadas?	4		4	
Totales Absolutos	32	0	32	
Totales Relativos	100%	0%	100%	
Promedios	4	promedio	4,0	

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Cap. 6.- Revisión de la Información para la Toma de Decisiones

0	Valor máx.	Valor Obt.	Brecha	Observaciones
6.1 ¿Existe un calendario de revisión y análisis de la información generada por la organización?	4		4	
6.2 ¿Existen registros sobre las decisiones tomadas en cuanto al uso de la información generada por la organización?	4		4	
Totales Absolutos	8	0	8	
Totales Relativos	100%	0%	100%	
Promedios	4	#####	4,0	

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Cap. 7.- Procesos relacionados con el Cliente

0	Valor Máx.	Valor Obt.	Brecha	Observaciones
7.4 ¿Se mantiene información actualizada y accesible de ventas por clientes, ventas por productos / servicios? ¿Se mantienen registros?	4		4	
Totales Absolutos	28	0	28	
Totales Relativos	100%	0%	100%	
Promedios	4	#DIV/0!	4,0	

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Cap. 8.- Gestión de Personas

0	Valor Máx.	Valor Obt.	Brecha	Observaciones
8.1 La organización, ¿mantiene un procedimiento para identificar y acceder a los requisitos relativos a legislación laboral, de salud, previsional y de higiene y seguridad?	4		4	
8.2 La organización mantiene actualizados los registros de contratos, descripción de cargos, funciones y responsabilidades de todo el personal y accesibles a quien corresponde?	4		4	
8.3 La organización mantiene actualizados los registros de educación, capacitación, entrenamiento, experiencia y habilidades técnicas básicas? ¿Se mantiene un registro por cada persona de	4		4	
8.4 La organización mantiene documentado un plan de acciones de aprendizaje para su personal en el ámbito de su negocio?.	4		4	
Totales Absolutos	16	0	16	
Totales Relativos	100%	0%	100%	
Promedios	4	#####	4,0	

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Cap. 9.- Gestión de los Recursos Financieros y Físicos

0	Valor Máx.	Valor Obt.	Brecha	Observaciones
9.1 ¿Existe un procedimiento para acceder a requerir relativo a tomar tributarias y contables aplicables? ¿Están actualizadas?	4		4	
9.2 ¿Existe un procedimiento para generar en forma periódica, información de su situación financiera de corto plazo?	4		4	
9.3 ¿Existe un procedimiento documentado para identificar y establecer requerimientos para las principales actividades fijar? (requerir)	4		4	
9.4 ¿Existe un procedimiento para determinar las cartas de las productas / servicios? ¿Se mantienen requerimientos de calidad?	4		4	
9.5 ¿Existe un procedimiento para generar periódicamente información de sus resultados financieros?	4		4	
9.6 ¿Existe un procedimiento para determinar el nivel mínimo de operación (punto de equilibrio)?	4		4	
9.7 ¿Existe un procedimiento para generar el presupuesto anual?	4		4	

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Cap. 10.- Realización del Producto / Servicio

0	Valor Máx.	Valor Obt.	Brecha	Observaciones
10.1 ¿Existe documentación actualizada de la descripción del proceso de realización del producto / servicio. Desde la recepción de las materias primas hasta la entrega al cliente? Debe identificar, etapas, actividades normales y críticas, puntos de control, recursos, responsables y flujos de entrada y salida física.	4		4	
10.2.1 ¿Están documentados los requisitos de compra de materias primas, insumos, servicios relacionados con la realización del producto / servicio?	4		4	
10.2.2 Los requisitos de compras, ¿están comunicados oportuna y formalmente a los proveedores? ¿Se mantienen registros de la comunicación con proveedores?	4		4	
10.2.3 ¿Se mantienen registros de las verificaciones para las materias primas, insumos y servicios, midificando el tipo y alcance de éstas?	4		4	
10.2.4 ¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la evaluación, calificación y selección de los proveedores principales? ¿Se mantienen registros?	4		4	
10.3 ¿Se mantienen registros actualizados de inventarios (materias primas y productos terminados) con información de stock mínimo y crítico?	4		4	
10.4.1 ¿Están identificados y registrados los aspectos ambientales de las operaciones, incluyendo el elemento medioambiental afectado y la etapa del proceso en que se genera?	4		4	
10.4.2 ¿Existe un procedimiento para identificar y acceder a la información sobre la normativa medioambiental vigente y aplicable? ¿Está actualizada esta información?	4		4	

Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad NCH 2909 OF. 2004

Cap. 11.- Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad

0	Valor Máx.	Valor Obt.	Brecha	Observaciones
11 ¿Existe un procedimiento documentado para revisar periódicamente que todos los requisitos de esta norma se mantienen implementados?	4		4	

Grado de Cumplimiento Actual de la Empresa en NCH 2909 OF. 2004

Requisitos Normativos Evaluados	Nivel actual	Brecha
Cap. 4.- Sistema de Gestión	0%	100%
Cap. 5.- Estrategia y Liderazgo	0%	100%
Cap. 6.- Revisión de la Información para la Toma de Decisiones	0%	100%
Cap. 7.- Procesos relacionados con el Cliente	0%	100%
Cap. 8.- Gestión de Personas	0%	100%
Cap. 9.- Gestión de los Recursos Financieros y Físicos	0%	100%
Cap. 10.- Realización del Producto / Servicio	0%	100%
Cap. 11.- Mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad	0%	100%
Promedio	0%	100%

Nivel Actual del SGC



