

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA



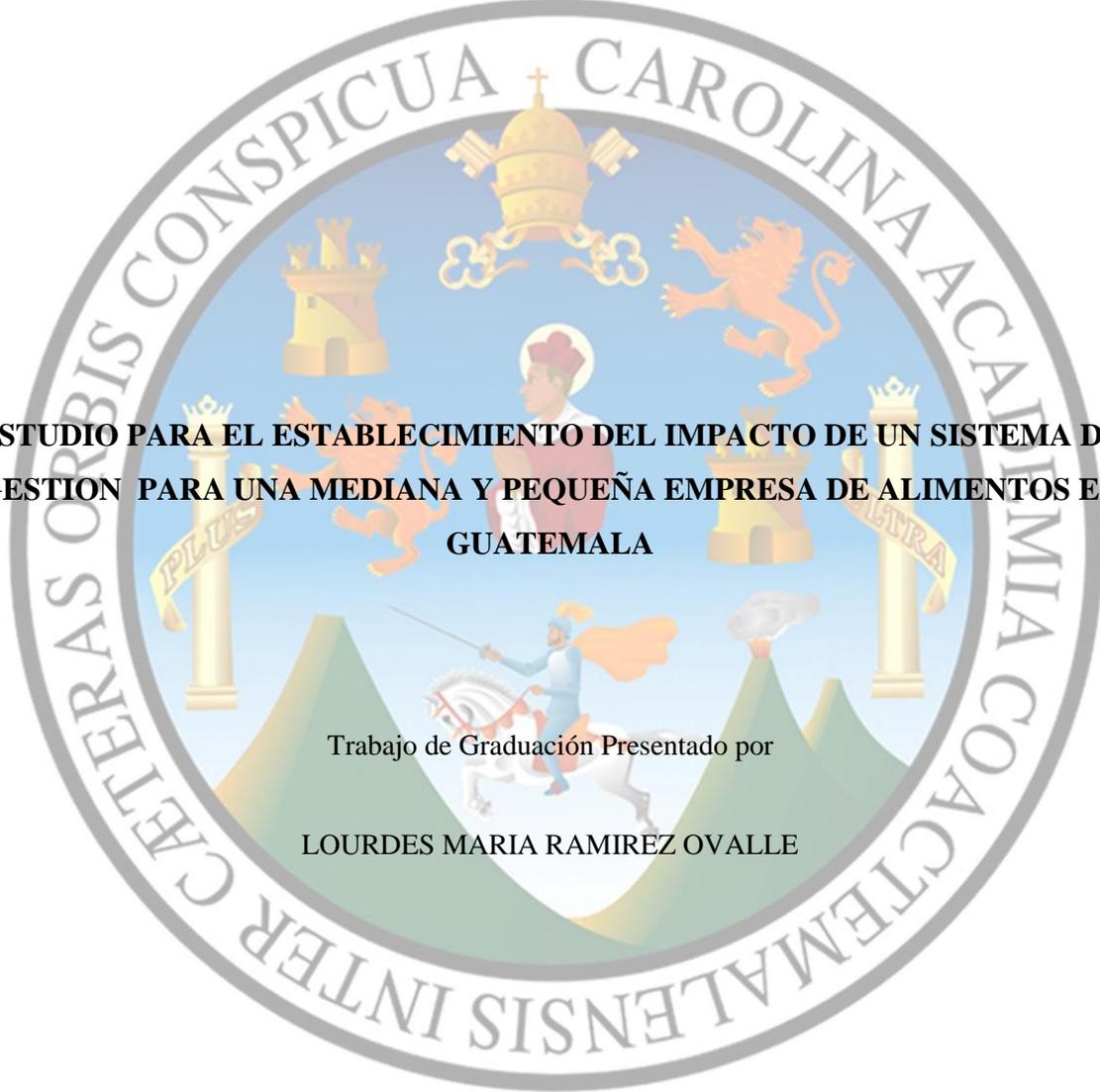
**ESTUDIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL IMPACTO DE UN SISTEMA DE
GESTION PARA UNA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA DE ALIMENTOS EN
GUATEMALA**

LOURDES MARIA RAMIREZ OVALLE

Maestría en Gestión de la Calidad con Especialización en Inocuidad de Alimentos

Guatemala, Octubre de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a man in a red and white robe, likely a saint or scholar, holding a book. Above him is a golden crown with a cross. To the left and right are golden castles. Below the central figure is a knight in blue armor riding a white horse, holding a spear. The background is a landscape with green hills and a volcano. The seal is surrounded by a grey border with the Latin text "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER".

**ESTUDIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL IMPACTO DE UN SISTEMA DE
GESTION PARA UNA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA DE ALIMENTOS EN
GUATEMALA**

Trabajo de Graduación Presentado por

LOURDES MARIA RAMIREZ OVALLE

Para optar al grado de Maestro en Artes

Maestría en Gestión de la Calidad con Especialización en Inocuidad de Alimentos

Guatemala, Octubre de 2015

JUNTA DIRECTIVA

FACULTAD DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA

| | |
|------------------------------------|------------|
| Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda | DECANO |
| M.A. Elsa Julieta Salazar de Ariza | SECRETARIO |
| M.A. Miriam Carolina Guzmán Quilo | VOCAL I |
| Dr. Juan Francisco Pérez Sabino | VOCAL II |
| BR. Michael Javier Mó Leal | VOCAL IV |
| BR. Blanqui Eunice Flores De León | VOCAL V |

CONSEJO ACADEMICO

ESCULEA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

Carolina Arévalo Valdez, Ph.D.

Ericka Anabella Marquez González, MSc.

Clara Aurora García González, M.A.

Jose Estuardo López Coronado, M.A.

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la oportunidad de culminar esta nueva etapa académica, porque me da fuerzas e inteligencia para creer por nuevos sueños.

A MIS PADRES

Por ser los pilares fuertes en mi vida que hace que siempre siga adelante, por ese apoyo incondicional que siempre me brindan.

AGRADECIMIENTOS

A Lorena Pineda, M.A.

Por su colaboración y apoyo genuino en la elaboración de esta tesis. Dios la Bendiga grandemente y la prospere en todos sus proyectos.

A los catedráticos de la MAGEC

Por todos sus conocimientos impartidos en el desarrollo de la carrera de Maestría, muchas gracias.

A mis compañeros de la MAGEC 2014

Por todo su apoyo y amistad en estos pocos meses, les deseo éxitos y bendiciones en todo lo que emprendan.

RESUMEN EJECUTIVO

La Micro, Pequeña y Mediana empresa (MIPyMES) en Guatemala se ha visto en la necesidad de ser más competitiva, dicha competencia se ve reflejada a través de competencia de precios, innovación de productos, publicidad, calidad de sus productos, entre otros. Este trabajo está enfocado al análisis de la competitividad y desarrollo que puede llegar a tener una pequeña o mediana empresa si se enfoca en la calidad o inocuidad de sus productos, esto es a través de la adopción de un Sistema de Gestión y el impacto que éste tiene, analizando las ventajas adquiridas, los obstáculos a los que se ha enfrentado para la implementación de un Sistema de Gestión y las oportunidades de mercado que se abren por estandarizar sus procesos con normativas.

La recolección de información fue a través de entrevistas a una mediana y pequeña empresa de alimentos, de la información obtenida se realizó un análisis de causa y efecto Ishikawa y una comparación de las mejoras obtenidas, la primera fue una mediana empresa de vegetales que adoptó un sistema de gestión de inocuidad tipo agrícola que llegó a certificarse con la normativa de Global Gap, de la que se analizó las ventajas competitivas adquiridas, y la accesibilidad a nuevos mercados; y la segunda es una pequeña empresa que se dedica al pelado y empaclado de plátano verde que está en el proceso de adopción de un sistema de gestión que le ayude a mejorar sus procesos de producción y de calidad, de la que se analizó los obstáculos con los que se ha encontrado y que es un reto superarlos.

La mediana empresa que logró la implementación de un sistema de gestión de inocuidad dejó de ser mediana empresa y llegó a convertirse en una empresa con más de 100 empleados, pues requirió de contratación de personal gracias a la demanda de productos con nuevos clientes.

La pequeña empresa que está buscando la adopción de un sistema de gestión se ha visto en desventaja por la falta de atención a su infraestructura, recursos, capacitaciones, entre otros que limitan atender la demanda de nuevos clientes y por lo tanto incumplimientos con los requisitos mínimos de un sistema de gestión.

Así también se ha investigado el apoyo que brinda el Ministerio de Economía para el desarrollo de las MIPyMES, dicha información se obtuvo por medio de una entrevista con el Secretario Ejecutivo de la Comisión Guatemalteca de Normas COGUANOR, el cual apoya el proyecto:

“Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa” en el que el objetivo es dar inducciones a las MIPyMES sobre la importancia de la calidad en el desarrollo de sus productos.

La Comisión Guatemalteca de Normas consciente de la importancia que para el desarrollo económico del país tienen las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, por su diversidad y capacidad ha hecho el esfuerzo de generar una norma técnica COGUANOR NTG 66006, *“Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPyMES) en Guatemala. Requisitos para la Gestión*, la cual puede ser tomada como una herramienta que permite certificar la calidad de sus productos más no la inocuidad de los mismos, la cual es recomendable para aquellas pequeñas empresas que quieran implementar los requisitos mínimos para adoptar un sistema de gestión.

ÍNDICE

| | Pág. |
|--|-------------|
| I. INTRODUCCION | 1 |
| II. ANTECEDENTES | 2 |
| A. Calidad y Sistemas de Calidad | 2 |
| B. Calidad en Alimentos | 3 |
| C. MIPYMES en Guatemala | 4 |
| D. Apoyo al sector de MIPYME en pro de la Competitividad | 5 |
| E. Importancia de la Calidad en la MIPYME | 8 |
| F. Infraestructura de la Calidad como herramienta para la inserción en el mercado mundial. | 10 |
| G. Estudios de pequeñas empresas y la implementación de un Sistema de Calidad. | 12 |
| III. JUSTIFICACION | 28 |
| IV. OBJETIVOS | 29 |
| A. General | 29 |
| B. Específicos | 29 |
| V. METODOLOGIA | 30 |
| A. Tipo de Estudio | 30 |
| B. Universo | 30 |
| C. Muestra | 30 |
| D. Método de recolección de información | 30 |
| E. Variables | 30 |
| F. Método para el análisis de datos | 31 |
| VI. RESULTADOS | 32 |
| A. Resultados de la entrevista con la Mediana Empresa de Alimentos de tipo Agrícola, dedicada a la “Exportación de Vegetales Frescos”, con un Sistema de Gestión implementado | 32 |
| B. Resultados de la entrevista con la Pequeña Empresa de Alimentos de “Pelado y empacado de Plátano Verde”, en la implementación de un Sistema de Gestión. | 34 |

| | Pág. |
|--|-------------|
| C. Aspectos de mejora que han impactado la mediana y pequeña empresa “Agrícola” y de Manufactura “Pelado y Empacado de Plátano Verde” respectivamente, al tener o no un Sistema de Gestión | 38 |
| VII. DISCUSION DE RESULTADOS | 39 |
| VIII. CONCLUSIONES | 43 |
| IX. RECOMENDACIONES | 44 |
| X. BIBLIOGRAFIA | 46 |
| XI. ANEXOS | 49 |
| Anexo A. Entrevista sobre el Impacto de la implementación de un Sistema de Gestión para una pequeña empresa de alimentos agrícola | 50 |
| Anexo B. Entrevista sobre el impacto que tiene adoptar un Sistema de Gestión en una pequeña empresa de alimentos | 53 |
| Anexo C. Entrevista Ministerio de Economía en apoyo a las MIPYMES. | 56 |

INDICE DE TABLAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla No.01 Criterios para la Definición de las MIPYMES en Guatemala | 5 |
| Tabla No. 02 Información general de la Mediana Empresa de Alimentos de tipo Agrícola | 32 |
| Tabla No. 03 Información general de la Pequeña Empresa de Alimentos de “Pelado y Empacado de Plátano Verde” | 34 |
| Tabla No. 04 Cuadro comparativo Mediana y Pequeña empresa con y sin implementación de un Sistema de Gestión” | 38 |

INDICE DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura No. 01 Programas de apoyo del Viceministerio de las MIPYMES, Guatemala | 6 |
| Figura No.02 Necesidades de capacitación de las MIPYME | 9 |
| Figura No. 03 Necesidades de Innovación de las MIPYME | 9 |
| Figura No. 04 Sistema Nacional de la Calidad | 10 |
| Figura No. 05 Sistema de Gestión de Calidad | 13 |
| Figura No. 06 Fases que debe analizar, considerar y evaluar como Empresario en su proceso de internacionalización | 27 |
| Figura No. 07 Resultados del análisis Ishikawa, ventajas competitivas para la Mediana Empresa de Alimentos de tipo Agrícola Certificada Global Gap | 33 |
| Figura No. 08 Resultados del análisis Ishikawa, obstáculos detectados para la Pequeña Empresa de Alimentos de “Pelado y Empacado de Platano Verde” en la implementación de un Sistema de Gestión | 35 |
| Figura No. 09 Resultados del análisis Ishikawa, accesibilidad a nuevos mercados por la Mediana Empresa de Alimentos Certificada Global Gap | 36 |
| Figura No. 10 Resultados del análisis Ishikawa, accesibilidad a nuevos mercados por la Pequeña Empresa de Alimentos de “Pelado y Empacado de Plátano Verde” en vías de Implementación de un Sistema de Gestión | 37 |

I. INTRODUCCION

El desarrollo del estudio consistió en análisis del Impacto de un Sistema de Gestión para una Mediana y Pequeña Empresa de Alimentos en Guatemala.

Las MIPyMES son un conjunto de micro, pequeñas y medianas empresas que constituyen la base del desarrollo de un país, puesto que el 80% de las empresas son exportadoras y generan el 85% de los empleos, éstas producen y venden bienes y servicios en un mercado pero cuentan con un número limitado de empleados, según lo establece el Ministerio de Economía, de uno a diez colaboradores para las micro, 11 a 25 para las pequeñas y entre 26 a 60 en las medianas, dichas empresas se ven en la necesidad de ser competentes en mercados mundiales, sin embargo es un desafío puesto que se tiene el pensamiento que solo las grandes empresas pueden acceder, y que se debe luchar por posicionarse, tecnificarse y diferenciar sus procesos productivos para captar una porción del mercado.

Las MIPyMES de alimentos guatemaltecas tienen oportunidad de incursionar en los mercados internacionales, pero para ello se requieren elementos diferenciadores importantes como: valor agregado a sus productos, competitividad en los costos, cercanía de los mercados, requisitos técnicos y arancelarios, aunado a eso la formación y capacitación del recurso humano, y con ello también necesita demostrar que tiene consistencia en el cumplimiento de los requisitos ofrecidos a sus clientes y mantener sus estándares de calidad.

Dado que se buscan elementos y estrategias para acceder a nuevos mercados, los empresarios se ven ante el desafío de optar por un sistema de gestión que les ayude a mejorar sus procesos, como una opción que ayuda al micro, pequeño o mediano empresario a tener viabilidad para acceder a los mercados internacionales, cumpliendo con normas de calidad que garanticen que su producción se basa en buenas prácticas de manufactura, además de cumplir con normas y estándares establecidos a nivel internacional para el sector o producto que manejan, considerándose que una minoría de pequeños empresarios tienen la capacidad de implementar un sistema de gestión.

Para este estudio se contempló analizar las ventajas y desventajas en las que se encuentra una mediana y pequeña empresa de alimentos, para optar a un sistema de gestión que le ayude a mejorar sus procesos productivos.

II. ANTECEDENTES

A. Calidad y Sistemas de Calidad

De acuerdo a las norma ISO 9000 versión 2005, “*Calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes (de un producto o servicio) cumple con los requisitos*”. (ISO 9000:2005, 3.1.1).

Moyasevich (2007) define la calidad como la satisfacción del cliente. Un producto o servicio de Calidad, es aquel que cumple las expectativas o requisitos del cliente y que satisface sus necesidades en una adecuada relación costo/beneficio.

Los productos en si no son de alta o baja calidad; es el producto en el contexto que define el Cliente. Por este motivo el único que puede juzgar si un producto es o no de Calidad es el Cliente. Solo él puede decir si está o no satisfecho.

La calidad, tanto de los productos como de las empresas y de sus recursos, es indudablemente un factor que forma parte del desarrollo y las estrategias de una empresa. Es posible entonces considerar que la calidad es un concepto complejo, con diversos componentes y aspectos, y cuyo análisis comprende al menos en tres dimensiones: la calidad del producto, la calidad de la empresa (todos los demás factores exceptuando el producto) y el componente económico involucrado (Cuevas, Masera y Díaz, 2004, pp 39).

La norma ISO 9000:2005 define los siguiente:

- **Gestión de la calidad:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- **Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
- **Sistema de Gestión:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de la calidad, un sistema de gestión financiera, un sistema de gestión de inocuidad, o un sistema de gestión ambiental entre otros.

- **Sistema de gestión de la calidad:** Es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (ISO 9000:2005).

También se entiende por Sistema de Calidad la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos que se requieren para la Gestión de Calidad. Las Normas contractuales establecen exigencias respecto de la ISO documentación y operatoria del Sistema de Calidad.

Es importante comprender que el sistema es propio de la empresa y por ende los requisitos a él son definidos, por la necesidad de la empresa y no en forma arbitraria por la Norma. En éste contexto la definición de la política de Calidad establece la relación entre la estrategia de la empresa y su visión de la calidad. Esto debe a su vez corresponder con la estructura organizacional, las responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se definan para el Sistema de Calidad (Moyasevich, 2007).

B. Calidad en alimentos

En las áreas comerciales, el término “calidad” se considera en su acepción amplia, incluyendo todos los atributos que hacen que un consumidor prefiera un bien alimenticio y no otro, e incluye no solamente lo relativo a su inocuidad sino también que sea saludable y nutritivo, fresco, y sus características como sabor, integridad, autenticidad y origen, además del posible valor étnico, cultural o ético que pudiera tener (Cuevas, 2008, pp 29).

La inocuidad de los alimentos es parte de su calidad y se refiere a todos aquellos peligros, crónicos o agudos, que pueden hacer que los alimentos sean dañinos para el consumidor. Esto no es negociable. La calidad incluye todos los otros atributos que tienen influencia sobre el valor de un producto según el consumidor. Esto incluye atributos negativos tales como deterioro, contaminación con impurezas, decoloración, olores desagradables; y atributos positivos como origen, color, aroma, textura y método de procesamiento del alimento.

La distinción entre inocuidad y calidad tiene implicancias para las políticas públicas e influencia la naturaleza y el contenido de los sistemas de control de los alimentos adecuados para satisfacer objetivos nacionales predeterminados (Cuevas, 2008, pp 30)

En el tema alimentario se le llama también Sistema de Gestión de Inocuidad, en la que se debe considerar cuales son las necesidades y los requisitos de cliente y lo que hay que hacer para satisfacerlas y cumplir con esos requisitos. La mayoría de los clientes requieren que el sistema se base en una norma reconocida. Hoy en día estas normas pueden incluir BRC (Consortio Británico de Minoristas, por sus siglas en inglés); ISO 22000 (Organización internacional de normalización, por sus siglas en ingles); FSSC 22000 (Sistema de Certificación en seguridad Alimentaria, por sus siglas en ingles); o SQF (Seguridad y Calidad de los alimentos, por sus siglas en ingles), Global Gap, entre otras (Anzueto, 2011)

C. MIPYMES en Guatemala

La norma COGUANOR NTG 66006 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en Guatemala. Requisitos para la Gestión, define:

- **Microempresa.** Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con un máximo de diez trabajadores.
- **Pequeña Empresa.** Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con once a veinticinco trabajadores.
- **Mediana Empresa.** Toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con veintiséis a sesenta trabajadores.

El criterio de clasificación más común utilizado en países desarrollados y en desarrollo, ha sido el número de trabajadores que emplean las MIPYMES. En los países en desarrollo, además del número de empleados, se usan frecuentemente variables como el valor de los activos y el volumen de ventas (Mayora, 2010, pp 11).

En Guatemala existen varias definiciones. En el artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, categoriza las MIPYMES utilizando el “número de empleados”; el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), por su parte también utiliza el criterio de número de empleados, pero con diferentes dimensiones para cada segmento.

La Cámara de la Industria (CIG) utiliza dos tipos de definiciones:

- Una para la clasificación de beneficiarios de programas de apoyo (que sigue un criterio de cantidad de empleados),
- Y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales); y finalmente AGEXPORT, utiliza el criterio de tamaño de activos (Mayora, 2010, pp 11).

Tabla 1. Criterios para la Definición de las MIPYMES en Guatemala

| Criterio | Micro | Pequeña | Mediana |
|----------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| No. de Empleados | | | |
| • MINECO | 1 a 10 | 11 a 25 | 26 a 60 |
| • CIG | 1 a 5 | 6 a 50 | 51 a 100 |
| • BCIE | 1-10 | 11 a 40 | 41 a 60 |
| Activos | | Menos de | Hasta |
| • AGEXPORT | | Q500,000 | Q1,200,000 |
| Empleados /Ventas /Activos | | | |
| • CIG | 1 a 10 empleados | 11 a 20 empleados | 21 a 50 empleados |
| (empresas industriales) | Q60,000 ventas anuales | Q300,000 ventas anuales | Q500,000 ventas anuales |
| | Q50,000 en activos | Q500,000 en activos | Q2,000,000 en activos |

Fuente: Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2010

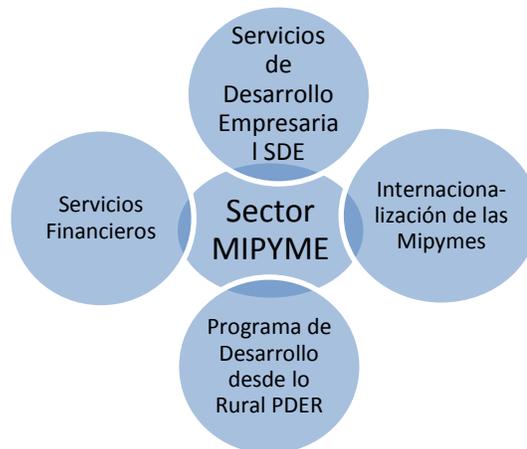
D. Apoyo al sector de MIPYME en pro de la Competitividad

En pro del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa, en Guatemala existen entidades que promueven la calidad, competitividad, entre otros, que proporcionan opciones para mejorar el clima de los negocios a largo plazo, de acuerdo a los estudios realizados por el Centro de Investigaciones Económicas Nacionales (2010) se puede citar lo siguiente:

- Viceministerio de las MIPYMES/MINECO: Tiene como objetivo entre otras:
 - i) Propiciar y gestionar la canalización de recursos financieros nacionales e internacionales para el desarrollo competitivo del sector;
 - ii) Contratar, supervisar y dar seguimiento a servicios financieros, de capacitación, asistencia tecnológica, de comercialización y otros;

- iii) Actuar como rector y coordinador del sector público de acuerdo con las políticas nacionales de desarrollo de las MIPYME y coordinar a las instituciones privadas, nacionales e internacionales que puedan realizar actividades convergentes o complementarias (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales 2010);
- iv) Favorecer y facilitar el desarrollo de mercados de servicios financieros y técnico empresarial en el sector, en la siguiente figura se esquematiza el apoyo que realiza el vice ministerio:

Figura 1. Programas de apoyo del Viceministerio de las MIPYMES, Guatemala



Fuente: <http://www.mineco.gob.gt/desarrollo-de-la-mypime>,2014. Diagrama: Elaboración propia.

- Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM): es un programa co-gestionado con el sector privado, que nace para impulsar una agenda de competitividad en el país por medio de acciones y políticas tendientes a mejorar las condiciones para la inversión privada, apoyar la formación de conglomerados productivos y promover el desarrollo competitivo nacional (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2010).
- Sistema Nacional de la Calidad: El Sistema fue creado para promover la adopción de prácticas de gestión de la calidad en las empresas para fomentar la calidad de los bienes y servicios que se ofrecen al mercado nacional e internacional, es de mucha importancia para el apoyo de las MIPYMES.

- Ministerio de Agricultura y Ganadería: El MAGA dentro de su estructura cuenta con un Viceministerio de Desarrollo Económico Rural que apoya a las MIPYMES del área rural, e impulsa acciones para la reconversión productiva, el desarrollo agrícola y pecuario, la infraestructura productiva y aspectos de asociatividad y comercialización.
- Instituciones privadas de apoyo a las MIPYME: Red de Instituciones de Micro finanzas de Guatemala (REDIMIF) que se constituyó con los objetivos de crear y fortalecer la red de instituciones de micro finanzas e incidir en las políticas públicas, fiscales y monetarias que afectan al sector de la microempresa. Asociaciones gremiales como la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), la Asociación Gremial del Empresariado Rural (AGER), la Cámara de Industria de Guatemala, la Cámara de Comercio de Guatemala y la Federación de Pequeños y Medianos Empresarios (FEPYME). Todas estas instituciones, entre otras, brindan un apoyo importante a sus asociados, fundamentalmente con programas en aspectos como información de mercados, capacitación, comercialización, asistencia técnica, ferias y misiones comerciales, y encadenamientos productivos, (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, 2010).

Cordero (2014), menciona las ventajas competitivas de las PYMES y la importancia que tiene como motor de la economía del país, de las que se puede mencionar.

Ventajas

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

La importancia de las pymes en la creación de puestos de trabajo y en la consolidación del entramado social es admitida en forma generalizada. Cumplen un rol fundamental en las economías de todos los países del mundo.

Gracias a su aporte; ya sea produciendo y ofertando bienes y servicios, demandando y comprando productos, constituyen un eslabón determinante en el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo (Cordero 2014).

Los países en vías de desarrollo reconocen la importancia de las PYMES en su propia estructura productiva, así como su contribución al empleo y el ingreso nacional, su importancia en el mercado interno y el desarrollo regional. Varios modelos de desarrollo productivo de países que hoy figuran entre las principales economías mundiales, se han basado en políticas exitosas de fortalecimiento y promoción del crecimiento de sus empresas de menor porte relativo. En países Alemania y Suiza – por citar algunos ejemplos-, las pymes generan más del 90% de todo el empleo (Cordero 2014).

E. Importancia de la Calidad en la MIPYME

Según los estudios realizados por el Centro de Investigaciones Económicas (2010), las MIPYME se encuentran en desventaja para acceder a mercados internacionales en términos de cumplimiento de estándares de calidad, financiamiento, conocimiento de mercado, empaque y etiquetado, tecnología y establecimiento de redes. Estos obstáculos aumentan la importancia de la integración de las MIPYME en conglomerados y cadenas de valor, como estrategia para su supervivencia y desarrollo en el mercado mundial.

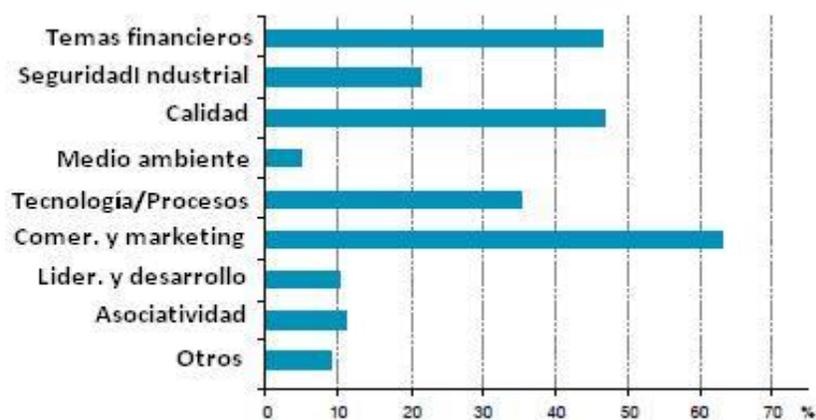
La innovación tecnológica y organizativa es una estrategia necesaria para todas las empresas. Las MIPYME deben innovar para mantener su posición en el mercado, sobre todo en los sectores con acelerado cambio tecnológico. La innovación puede ayudar con la calidad y el diseño de los productos, la reducción de costos, el tiempo de entrega y otros factores más.

Un análisis de calidad y competitividad en la pequeña industria alimentaria requiere términos y conceptos estandarizados para evitar ambigüedades y hacer un análisis objetivo.

Es importante revisar algunas de las características típicas del sector que lo diferencian de otros sectores industriales. La industria alimentaria pertenece al grupo de industrias manufactureras conocidas como agroindustrias, industrias de procesamiento agrícola o industrias de agroprocesamiento. Estas industrias típicamente reciben materias primas y materiales intermedios del sector agrícola, los elaboran y producen alimentos para el consumo humano o materiales semiprocesados o subproductos que a la vez servirán como materias primas para otros procesos (Cuevas, 2008, pp, 5).

Un estudio compilado sobre Políticas de fomento en América Latina y el Caribe, Ferraro (2011), analizaron que en Bolivia entre otras barreras existentes para las micro y pequeñas empresas, principalmente para acceder a los mercados, se identificó la necesidad de certificaciones de calidad, así como la escasa oferta productiva. En cuanto a las necesidades de capacitación de este segmento, se han priorizado temas de comercialización y marketing, calidad y acceso a servicios y recursos financieros; las figuras 2 y 3 ejemplifican algunas de estas necesidades.

Figura 2. Necesidades de capacitación de las MIPYME



Fuente: Carlo Ferraro, 2011 (pp 36).

Figura 3. Necesidades de Innovación de las MIPYME



Fuente: Carlo Ferraro, 2011. (pp 37).

F. Infraestructura de la Calidad como herramienta para la inserción en el mercado mundial.

En Guatemala la infraestructura de la calidad está organizada a través del Decreto 78-2005 del Congreso de la República, Ley del Sistema Nacional de la Calidad (SNC), el cual se integra por:

- Comisión Guatemalteca de normas –COGUANOR-
 - Oficina Guatemalteca de Acreditación –OGA-
 - Centro Nacional de Metrología –CENAME-
 - Comisión Nacional de Reglamentación Técnica –CRETEC-
 - Centro de Información –CEINFORMA-
- **COGUANOR** Desarrolla actividades de normalización que contribuyan a mejorar la competitividad de las empresas establecidas en territorio nacional y elevar la calidad de los productos y servicios que se ofertan a nivel nacional e internacional.
- Las normas indican como debe ser un producto o como debe funcionar un servicio, para que sea seguro y responda a lo que el consumidor o usuario espera de él
- **OGA:** Herramienta para demostrar competencia técnica en áreas específicas.
- La Acreditación es la declaración de conformidad de tercera parte relativa a un organismo (Ej. Laboratorio), que manifiesta la demostración formal de su competencia para llevar a cabo tareas específicas de evaluación de la conformidad: ensayo, calibración, certificación e inspección.

Figura 4. Sistema Nacional de la Calidad



Fuente: Material de Proyecto Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ing. Héctor Herrera.

- **CENAME:** Se ocupa de la investigación científica para la mejora de los procedimientos y patrones de medición.
- **CRETEC:** Se ocupa por defender la salud humana, animal, vegetal y el ambiente.
- **CEINFORMA:** El Centro de Información tiene por objeto facilitar información en materia de normalización, metrología, reglamentación técnica, acreditación y procedimientos de evaluación de la conformidad. (Material de Proyecto Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2014)

La comisión Guatemalteca de Normas –COGUANOR- consciente de la importancia que para el desarrollo económico del país tienen la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, por su diversidad y por su capacidad para generar empleo, ha hecho el esfuerzo de publicar la Norma Técnica Guatemalteca COGUANOR NTG 66006. *Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYMES) en Guatemala. Requisitos para la Gestión*, como una herramienta que les permita mejorar sus procesos productivos, potenciando así su desarrollo e inserción en el mercado nacional, regional e internacional (COGUANOR NTG 66006, 2010).

Esta norma es uno de los resultados del Sistema Nacional de la Calidad y el Proyecto Apoyo a MIPYMES del Ministerio de Economía y la Unión Europea, por medio de una consultoría realizada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) para ofrecer el servicio de certificación a las MIPYMES en Guatemala, el objetivo de esta normativa es:

- Contar con empresas visionarias que desarrollen liderazgo sólido
- Desarrollar la capacidad para definir una orientación estratégica, basada en información relevante de su entorno y en especial de sus clientes.
- Disponer de una herramienta básica para implementar sistemas de gestión internacionalmente reconocidos como ISO 9001, ISO 2200, ISO 1400, OHSAS 18001, entre otros.

Esa norma podrá ser implementada por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Los pequeños empresarios deberán contar con los registros sanitarios y los procedimientos legales. Además se busca enfocar los procesos en la rentabilidad con el uso de la medición de los costos de producción (Coronado, 2014).

G. Estudios de pequeñas empresas y la implementación de un Sistema de Calidad

Empresas en general que han sido competentes por adoptar estrategias que le han abierto nuevas oportunidades de competitividad, calidad y desarrollo de las que en esta sección se puede mencionar.

Varios casos competitivos de empresas descritos por PRONACOM a través de Sánchez (2007), que una empresa de servicios de software cuyo capital es 100% guatemalteco ha logrado en menos de dos décadas posicionarse como líder en América latina a través de:

- Una estrategia de enfoque en dos sectores que le ha permitido especializarse y ser mejor en su campo.
- Una política de recursos humanos muy efectiva que ha asegurado la satisfacción de los colaboradores. Esta satisfacción se ve reflejada en dos bajos índices de rotación personal.
- Una política de calidad y certificación que le ha permitido diferenciarse en el mercado tanto local como internacional.

La empresa se caracterizó por ser una empresa que estaba a la vanguardia en innovación y mejoramiento de sus productos y servicios y por eso decidió convertirse en la primera empresa de servicios en Guatemala y la tercera de América latina en certificarse ISO 9001:2000.

Este proceso le permitió a la empresa diferenciar aun más sus productos y aumentar su eficiencia operacional ya que el proceso de certificación requirió del ordenamiento de los procedimientos y controles internos de la compañía.

Adicionalmente la certificación le permitía ofrecer a sus clientes documentación formal de todos los sistemas y soporte técnico de primer nivel.

Las cuatro áreas principales para el fortalecimiento de la pequeña empresa fue:

- Liderazgo por enfoque
- Alianzas estratégicas
- Certificación de Calidad
- Y Políticas de Recursos Humanos

Estos principios forman parte de un Sistema de Gestión de Calidad representados en la figura 5.

Figura 5. Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: <http://sgcya.es.tl/Principios-del-SGC.htm>, 2014

Sánchez (2007), describe el caso de la empresa social Mabeli S,A que se dedica al procesamiento de plantas medicinales y nativas de Totonicapán para producir a partir de ellas, productos medicinales, de belleza, limpieza y alimentos. Mabeli es n caso muy interesante por tratarse de una empresa social, rural y liderada por los mismos miembros de la comunidad.

En muy pocos años, la empresa había logrado producir más de una docena de productos, comercializarlos directamente a nivel local, desarrollar alianzas con comercializadores y distribuidores nacionales y crear alianzas estratégicas con compañías de renombre mundial como Henkel.

Mabeli era una empresa social porque combinada las características productivas y lucrativas de una compañía tradicional con el sentido social y la proyección a la comunidad. Como empresa social, Mabeli se había planteado objetivos tanto económicos, sociales y ambientales, entre los que se puede mencionar:

- Crear un modelo empresarial comunitario replicable y compatible con el medio ambiente.
- Generar empleos e incorporar a las mujeres en los procesos productivos.
- Mejorar las condiciones productivas de los minifundios, darle valor agregado a la producción agrícola y ofrecer a los productores un mercado seguro y precios justos por sus productos”.

Otro caso de éxito es la cadena de restaurantes de pollo que tiene operaciones en Guatemala, el resto de Centroamérica, Ecuador, México y Estados Unidos. Basa su liderazgo en la diferenciación de su producto, en el poder de su marca, en sus altos estándares de calidad y en el desarrollo y crecimiento de su recurso humano.

Una característica muy sobresaliente de los actores del caso es su capacidad para trabajar en equipo, ellos trabajan en proyectos conjuntos y se aseguran que todo funcione de la mejor manera posible (Sánchez, 2007).

De acuerdo al programa realizado por Del Castillo y Aguilera (2009) sobre la Implementación y Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 bajo el marco investigativo de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) que promueve e impulsa el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa MIPYME en América Latina, tiene dentro de su contexto Impacto positivo de los SGC ISO 9001 en el mundo empresarial y como objetivo Fortalecer las capacidades de 15 PYMES bolivianas, para consolidar mercados locales, facilitar, dar continuidad y sostenibilidad a sus exportaciones, mediante la implementación y certificación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) de acuerdo a los requisitos de la la norma ISO 9001:2008.

Uno de los contextos utilizados en la elaboración de dicho programa fue el impacto positivo de los SGC ISO 9001 en el mundo empresarial tomando en consideración que la implementación y certificación de los SGC, con base en normas ISO 9000, en los últimos años, ha experimentado un crecimiento sostenido a nivel mundial debido a que los requerimientos de calidad y de satisfacción al cliente se ven en aumento.

De acuerdo a datos publicados por Normas y Certificaciones existen 450.000 compañías en el mundo certificadas en ISO 9001, entre los beneficios que han obtenido están los siguientes:

Beneficios inmediatos (Externos) (Castillo y Aguilera, 2009):

- Altos niveles de satisfacción del cliente.
- Alta percepción de la calidad.
- Los clientes aumentan los pedidos.
- Incremento en las exportaciones.

Beneficios inmediatos (Internos):

- Mejora de la productividad y eficiencia de la organización.
- Mejora consistente de los productos o servicios.
- Incremento de la eficiencia personal.
- Mejora la eficiencia operacional.
- Reducción de gastos y desperdicios.
- Mejora en la toma de decisiones.
- Mejora en la comunicación interna.

De la misma forma las empresas certificadas reciben beneficios en su proceso exportador. De acuerdo a un estudio realizado por ICONTEC en Colombia, hasta el año 2005 contaba con 5.000 empresas certificadas en su SGC, el impacto de la certificación en las exportaciones ha sido:

- El 96,3% de los empresarios exportadores, mantuvieron o aumentaron el número de clientes internacionales.
- El 96.0% de los empresarios indicaron que el número de países a los que exporta se mantuvo igual o aumentó.
- El 87,5% de los empresarios indicaron que mantuvieron o aumentaron el monto de las exportaciones en dólares. El 80% de la gran empresa reporta un aumento en el monto de las exportaciones, mientras las medianas lo hacen en un 53% y las pequeñas en un 49%.
- El 89,4% de los empresarios indicaron que el número de clientes que exige la certificación se mantuvo igual o aumentó.
- El 94,4% de los empresarios indicaron que mantuvieron igual o aumentaron las referencias exportadoras del total.

Castillo y Aguilera (2009), de acuerdo con los resultados de la percepción de los empresarios colombianos sobre la influencia de la certificación sobre estos comportamientos, la obtención de esta certificación tiene un efecto positivo para el mejoramiento de las exportaciones.

Situación que se explica porque al ser la ISO 9001 una norma reconocida mundialmente se convierte en una herramienta útil para mantener o incursionar en mercados externos donde la preferencia de los clientes se inclina a exigir evidencias de conformidad con normas internacionales

Resalta otro contexto utilizado para la elaboración de dicho programa fue el análisis de las PYMES y la adopción de la Certificación ISO 9001 en Bolivia. Contar con una certificación de calidad se ha convertido hoy en día en la mejor carta de presentación de una empresa ante el mercado mundial. En Bolivia, si bien su aplicación ha ido en aumento, la cantidad sigue siendo baja en relación a otros países de la región.

Otro aspecto analizado para llevar a cabo el programa fue el desarrollo de un árbol de problemas para identificar y analizar cuáles son las dificultades existentes en las PYMES. El principal problema identificado fue el “bajo uso y adopción de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 en las PYMES.

El análisis parte de los problemas que experimentan las PYMES de Bolivia, los cuales se ordenaron según los siguientes criterios:

- Gestión empresarial,
- Control de la producción,
- Planificación de la producción, y
- Recursos humanos.

En cada una de estas columnas se identifican las principales causas que provocan que exista un bajo uso y adopción de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001 (Castillo y Aguilera, 2009).

A su vez este problema tiene efectos en temas como ventas, acceso a mercados externos, mejora de la producción, acceso a financiamiento y dificultades para mejorar las tecnologías y contar con herramientas de gestión. Problemas para los cuales no hay apoyo ni se cuenta con incentivos para el sector de las PYMES para mejorar sus actuales condiciones.

El principal efecto del bajo uso y adopción de Sistemas de Gestión de Calidad es la ausencia de los beneficios que produce un SGC enunciados en el párrafo anterior. Por lo tanto las PYMES no demandan la generación de políticas adecuadas de apoyo e incentivo para facilitar el acceso y uso de herramientas de gestión y mejoramiento de la calidad

El contexto analizado indica que “las Micro y Pequeñas Empresas Bolivianas constituyen el 99,6% del total de unidades productivas de la economía, generan el 83% del empleo y el 29% del PIB, sin embargo ellas exhiben una extremada heterogeneidad entre sí y una enorme diferencia, en cuanto a productividad media del trabajo, con el sector de las grandes empresas”. Asimismo, de acuerdo al estudio realizado por FUNDES se determina que la problemática de impedimento de un desarrollo sostenible de las empresas en Bolivia se debe a dificultades en acceso a mercados externos, acceso a tecnología de producción y gestión, acceso a recursos humanos acordes a las necesidades de la empresa, calidad, disponibilidad de instrumentos de apoyo, así como la situación macroeconómica de Bolivia (Castillo y Aguilera, 2009).

El programa se llevo a cabo bajo los siguientes componentes.

- Selección de las empresas participantes del proyecto y de la empresa certificadora
- Implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad con base en la norma ISO 9001:2008

Los resultados del programa fueron los siguientes:

En el primer mes se realizaron los diagnósticos para seleccionar a las empresas beneficiarias y en los restantes ocho meses se trabajó en la implementación y certificación de los Sistemas de Gestión de Calidad apoyados con el Balanced Scorecard, BSC (Cuadro de Mando Integral, por sus siglas en inglés).

- 15 PYMES implementaron el BSC como herramienta de planificación estratégica.
- 15 PYMES implementaron la norma ISO 9001:2008
- 15 PYMES cuentan con la certificación de sus Sistemas de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008 emitidos por la firma TÜV Rheinland con sello del Organismo de Acreditación Alemán (DAR)
- 80% (463 de 580) del personal sensibilizado en ISO 9001:2008.

- 64% (381 de 580) del personal de las empresas fue capacitado en ISO 9001:2008
- Conservación de 580 empleos
- Generación de 71 nuevos empleos (12% de aumento)
- Se prevé un incremento del 40% de las exportaciones

De acuerdo a la información proporcionada por las empresas al inicio del proyecto, las exportaciones de las 15 PYMES en su conjunto llegaban a \$US 4.225.273 y estiman que al cierre de la gestión 2009 las exportaciones lleguen a \$US5.882.459 (Castillo y Aguilera, 2009).

Las PYMES consideran que el aumento en las ventas en cierto porcentaje es debido a un crecimiento de su volumen de exportaciones gracias a una mayor demanda de sus productos al contar con una certificación ISO 9001:2008. El incremento del empleo se debió a dos factores:

- El primero que las empresas requirieron contratar personal que se hiciera cargo del Sistema de Gestión de Calidad.
- Y el segundo que las empresas experimentaron mayor demanda de sus productos por lo cual tuvieron que aumentar el personal en diferentes áreas.

Como conclusión de lo anterior expuesto, el objetivo general del proyecto fue cumplido, se fortalecieron las capacidades de 15 PYMES bolivianas, mediante la implementación y certificación de sus Sistemas de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Por los resultados obtenidos hasta la conclusión del programa, es posible afirmar que la certificación les permitirá a 15 PYMES consolidar mercados locales, facilitar y dar continuidad y sostenibilidad a sus exportaciones (Castillo y Aguilera, 2009).

Valera (2009), en la elaboración de un diagnóstico y una propuesta de la situación de los incentivos tanto en el marco legal y normativo del país como en el sector financiero, el sector privado y el gubernamental tuvo como fin principal elaborar un Manual de incentivos a la Producción más limpia (P+L), que facilite el acceso de las pymes a un “Sistema Nacional de Incentivos a la P+L en Costa Rica”.

Con el fin de identificar estos incentivos vigentes, se realizó un diagnóstico del marco legal nacional en un contexto de políticas y normativas regionales e internacionales.

Asimismo, se revisaron los planes de gobierno nacionales, las acciones institucionales en materia de apoyo a la pyme, tanto en los sectores financieros, como en las entidades públicas y el sector privado (Valera, 2009).

Una vez concluido el diagnóstico, se realizaron actividades de consulta a expertos y presentaciones a empresas, con el fin de validar la información y realizar correcciones. Con la información del diagnóstico, se elaboró un *Manual de procedimientos*, dirigido a la PYME Costarricense, cuyo propósito es facilitar la adopción de los incentivos a la P+L disponibles. Este documento contiene los pasos por seguir para optar por estos.

Este Manual, dirigido al empresario costarricense, tiene como objetivo vencer la barrera de información y orientar especialmente a los pequeños y medianos empresarios a optar por acciones que mejoren la productividad y el desempeño ambiental, mediante producción más limpia (P+L).

Los resultados del diagnóstico de políticas normativas y acciones institucionales reveló los mecanismos vigentes que funcionan como incentivos a la P+L, información con la cual se generó un Manual de Incentivos a la P+L, que facilitará el acceso de la pyme a un “Sistema Nacional de Incentivos a la P+L”. Los incentivos aquí identificados permiten a la pyme conocer las fuentes de información; capacitación y asistencia técnica; y oportunidades de financiamiento disponibles por medio de las diferentes entidades de apoyo nacionales, regionales o internacionales.

Estos incentivos se han clasificado como:

- Incentivos financieros reembolsables y no reembolsables
- Incentivos de apoyo y servicios
- Premios nacionales, regionales e internacionales
- Incentivos de instituciones con trayectoria en P+L
- Incentivos tributarios y tarifarios

Para cada incentivo del Manual, se incluye información específica acerca del origen del incentivo, el apoyo a la producción más limpia, el ente rector, los beneficios, los requisitos y trámites y, finalmente, los contactos para obtener más información. A continuación, se describe cada categoría de incentivos de una forma resumida (Valera 2009).

El libro blanco de la certificación de las PYMES desarrollado por Romero y Castro (2010), de la Secretaria General Iberoamericana y FUNDES, se detalla el desarrollo del proyecto PYMES-IberQualitas, el cual tuvo como objetivo mejorar la competitividad e internacionalización de las PYMES mediante la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad y certificación del mismo según la Norma Internacional ISO 9001.

Se busca responder, a partir del análisis documental, reuniones ad hoc y el Encuentro internacional, a las siguientes preguntas:

- ¿cuáles son los factores que desencadenan e influyen en que las PYMES alcancen la certificación ISO 9001?;
- ¿cuáles son los motivos por los cuales el numero de las PYMES que tienen la certificación ISO 9001 son bajos en Centroamérica?;
- ¿cuáles son las recomendaciones para dar los próximos pasos?

El Proyecto fue coordinado por IberQualitas (gestionado por FUNDIBEQ) con la colaboración de una Dirección Local para Guatemala, El Salvador y Honduras, bajo la responsabilidad del Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE).

El proyecto se desarrolló específicamente en el triángulo norte centroamericano; es decir, en los países de Guatemala, Honduras y El Salvador, beneficiando a un total de 15 PYMES con la certificación ISO 9001.

Romero y Castro (2010), al finalizar la ejecución del proyecto, se realizaron informes en cada uno de los países beneficiados con el objetivo de describir el escenario en el que se desenvuelven las PYMES y descubrir los problemas y soluciones que se les presentan, en cuanto a la certificación ISO 9001 se refiere.

En base a dichos informes y demás investigación realizada, el presente documento busca reseñar un panorama general del entorno de las PYMES en la región centroamericana, identificando los problemas enfrentados por los empresarios PYMES para lograr la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en Guatemala, Honduras y El Salvador.

También se intentó detectar claves que sirvan de insumo para la elaboración y desarrollo de planes de acción que promuevan la calidad, competitividad e internacionalización de las PYMES centroamericanas (Romero y Castro, 2010).

El documento se ha realizado en dos fases. Por un lado, la elaboración de un pre informe enriquecido y completado con las conclusiones del Encuentro Internacional. Por otro lado, con los insumos de este encuentro incorporados se construye el Libro Blanco de la Certificación de Calidad de las PYMES.

En el proceso de elaboración del texto se relevó toda la documentación bibliográfica disponible relacionado con la temática de la calidad en la región. En especial, se puso énfasis en los Informes País del Proyecto PYMES – IberQualitas generados por los consultores locales y las entrevistas y mesas de diálogo realizadas para la elaboración de éstos.

Resultados del proyecto es lo siguiente:

Los Gobiernos centroamericanos, como parte de los planes de desarrollo económico, han decidido crear instituciones que contribuyan de una forma eficaz al desarrollo de las PYMES y consoliden un sistema de apoyo, con amplia participación del Sector Público, ONGS, fundaciones, gremiales empresariales, programas de apoyo, cooperación externa y por supuesto el Sector Privado.

Específicamente en el tema de calidad, en los últimos años, los sistemas legislativos han invertido esfuerzos en la creación de leyes que promueven y regulen la implantación de herramientas de calidad.

A su vez, han creado instituciones públicas a quienes les compete tratar el tema en cada país, promover la implementación de sistemas de calidad en las empresas y velar por que esto se lleve a cabo en base a las normas nacionales e internacionales. Algunas de estas instituciones son las encargadas a nivel nacional de cumplir las funciones de acreditación, normalización y metrología.

Además, existen algunos instrumentos y programas de apoyo a las PYMES, enfocados en el tema de calidad, que buscan fomentar la implementación de sistemas de gestión de calidad en las PYMES, por lo que capacitan, asesoran y hasta financian un porcentaje de los costos (Romero y Castro, 2010).

Por otro lado, los servicios ofrecidos directamente a las PYMES en el tema, se pueden dividir en dos categorías: las empresas consultoras y las entidades de certificación. Las empresas consultoras, son aquellas instituciones que se dedican específicamente a asesorar a las PYMES en el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, incluyendo apoyo en la elaboración de todos los formatos necesarios y las entidades de certificación, aquellas que al final del proceso de implementación, evalúan a las empresas y emiten la certificación (Romero y Castro, 2010).

Las pequeñas y medianas empresas, enfrentan muchos obstáculos para poder alcanzar la certificación ISO 9001. Algunos de estos problemas se presentan antes de iniciar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad y ocasionan que las empresas no inicien el proceso; otros, se verifican durante el proceso de implementación y certificación y en muchas ocasiones provocan que las empresas desistan el proceso o éste se alargue demasiado.

Dichos obstáculos, han sido identificados en base a la información de los talleres y mesas de diálogo realizados en Guatemala, Honduras y El Salvador, en donde se ejecutó el Proyecto PYMES-IberQualitas.

El principal motivo por el que el número de certificaciones de las pequeñas y medianas empresas de los tres países es bajo es la carencia de una cultura de calidad, tanto en los empresarios como en los consumidores. Ni los unos ni otros valorizan el hecho de adquirir productos o servicios de una empresa certificada. Es por esto, que las PYMES no visualizan la implementación de un sistema de gestión de calidad como un valor agregado para su empresa, sino más bien como un gasto innecesario y no se ven motivadas a implementarlo.

El mayor obstáculo al que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas en la obtención de la certificación ISO 9001 es la falta de recursos económicos para financiar cada una de las partes del proceso (Romero y Castro, 2010).

- Existe poco conocimiento y comprensión de la norma ISO 9001, por parte de los empresarios PYMES, por lo que no tienen el convencimiento acerca de los beneficios que trae, lo que se traduce a una falta de compromiso con la implementación.
- La mayoría de empresas de servicio de consultoría y asesoría en implementación ISO 9001 no poseen un conocimiento en profundidad de la norma ni tampoco experiencia en el tema.

- Es necesaria la existencia de entidades de financiamiento que otorguen créditos para financiar procesos de certificación, con términos adecuados a las necesidades de las PYMES.
- No existen entidades que supervisen y evalúen los servicios prestados por las empresas consultores y certificadoras, por lo que en muchas ocasiones éstos son de baja calidad (Romero y Castro, 2010).

Según entrevistas y reportaje realizadas por Galán (2013), en el Semanario Económico Efectivo de Prensa Libre, la empresa Alimentos Campestres S.A. comenta que comenzó a operar en 1990, se especializa en la producción y exportación de alimentos secos y deshidratados.

La compañía distribuye frutas tropicales y legumbres deshidratadas, mezclas para la elaboración del tradicional ponche navideño, variedad de nueces, bocadillos naturales de frutas y nueces, chiles secos y té con trocitos de frutas.

Esta empresa empezó operaciones con un deshidratador muy pequeño, en el hogar del emprendedor. “Poco a poco crecieron en el mercado nacional, en los principales mercados y supermercados. Y hace 10 años dieron inicio a la exportación”, comentó Luisa Barrientos, gerente de Calidad de Alimentos Campestres, S.A. Entre sus mercados de exportación se menciona como el número uno a México, que compra el 35% de la producción. El segundo es Estados Unidos, con el 10%, y Centroamérica, que adquiere entre 5% y 10%.

Además, se estudia un proyecto de exportación a Europa. Según Barrientos, el conocimiento del mercado y tocar puertas, como una pequeña empresa, fueron grandes retos para ingresar en nuevos mercados internacionales.

La principal estrategia de esta compañía fue la innovación y la tecnificación en la elaboración de sus productos. Para ello compraron una deshidratadora solar, que hoy día se encuentra en la aldea Palo Amontonado, El Progreso, donde se busca elaborar un producto ecológico. “Actualmente manejan buenas prácticas de manufactura en cuanto a las normas de inocuidad, y ya implementaron la ISO 14000, que es una norma relacionada con el medioambiente”, comentó Barrientos (Galán, 2013).

Las PYMES guatemaltecas representan el 80% de las empresas exportadoras del país y se consolidan como un vehículo potencial para dinamizar el modelo de exportación del país. Según cifras de la Federación de la Pequeña y Mediana Empresa (Fepyme), cerca del 40% del producto interno bruto y el 85% de los empleos son generados por las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del país. Además, la Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos del 2010 calculó que el 80% de la población económicamente activa (PEA) trabajaba en las MIPYMES (Galán, 2013).

Al 2012, la PEA la conformaba 6.2 millones de personas. Pero el aporte va más allá. “El 80% de las empresas exportadoras en Guatemala son pymes, que aportan de 30 a 35% de las exportaciones totales del país”, comentó el entrevistado Fernando Herrera, director de servicios al exportador de la Asociación de Exportadores de Guatemala (Agexport).

El ministro de Economía, Sergio De La Torre, enfatizó que, a partir de 1980, el país ha implementado “una estrategia comercial de creciente apertura a los mercados internacionales, que ha permitido incrementar las oportunidades económicas de crecimiento y generación de empleos en las PYMES”.

El directivo de la Agexport informó que ese 80% de las exportadoras del país lo conforman cuatro mil pymes, que muestran periodicidad en la exportación. “US\$3 mil millones es la participación de las pymes en el monto de las exportaciones” durante el 2012, agregó Herrera.

Estas pymes disponen del potencial de conquistar los mercados mundiales, pero deben luchar por posicionarse, tecnificarse y diferenciar su producción para captar una porción del mercado.

El ministro de Economía afirmó que con la entrada en vigencia de diversos acuerdos comerciales con Belice, Centroamérica, Colombia, Chile, México, Panamá, República Dominicana, Taiwán y Estados Unidos “se abrieron nuevas posibilidades de internacionalización para las pymes guatemaltecas”.

Ello permite que hoy en día los gocen de preferencias arancelarias en estos mercados, así como de normativas estables de acceso a ellos. Según Fernando Herrera director de servicios al exportador de la Asociación de Exportadores de Guatemala (Agexport), las oportunidades dependen de “la vocación productiva de la empresa y de los mercados adonde se van a dirigir” (Galán, 2013).

El ejecutivo de la Agexport agregó que las oportunidades de exportación para las PYMES se definen bajo tres modelos: especialización de una rama de producción, asociatividad entre empresas para sumar esfuerzos o producción para una empresa exportadora. “Primero, deben saber qué es lo que quieren exportar y conocer el producto. Además, se deben consultar estudios de mercado para analizar qué productos pueden ser aceptados en el país de destino, y analizar estructuras de precios, tamaño del mercado, temporalidad del producto y tendencias”, puntualizó Luis Fernando Teo, ejecutivo comercial de la empresa exportadora de frutas y vegetales Frutesa (Galán, 2013).

Judith Quevedo, Gerente General de la exportadora de frutas Ixin Quezal , con plantaciones en Zacapa y El Progreso, comentó que “la trayectoria debe marcarse por la presencia en el mercado durante todo el año, tener consistencia en el cumplimiento de los pedidos ofrecidos, mantener la calidad y participar en las ferias”. En cuanto a la exportación de servicios, la gerente de la firma exportadora Solucion web, Silvia Penados, apuntó que la oportunidad radica en el talento de las personas. “Siempre hay oportunidades de diversificación de productos y nuevos negocios”, agregó el ejecutivo de Frutesa.

Al identificar las oportunidades y el potencial del producto, el gran reto es conquistar los mercados de destino. Para ello, entre los principales desafíos, Fernando Herrera identificó los retos internos: facilitar los requisitos al comercio y hacer más viables los trámites que se requieren para ingresar en las plataformas internacionales. Además, está la formación del recurso humano, que es “crucial”, según Herrera, y finalmente, la disponibilidad de recursos para invertir.

De la Torre Ministro de Economía concuerda en que, para “diferenciarse”, las PYMES deben enfocarse en bienes y servicios de calidad, capacitar constantemente a su personal, hacer investigación y desarrollo, innovar y estar dispuestas asumir nuevos retos. “Mejorar la infraestructura para que el comercio tenga una mejor movilidad es otro gran reto”, puntualizó Fernando Herrera.

Para el ejecutivo de Frutesa, el principal desafío que deben sortear los exportadores guatemaltecos es “conocer las preferencias de los consumidores en los mercados de destino, en vista de las diferencias culturales en cada uno”. Mientras, para Quevedo, el reto es “ser competitivos, efectivos y eficientes” (Galán, 2013).

La ejecutiva de Solución web afirmó que el reto radica en la capacitación y en la agresividad en la comercialización del producto. “Sí podemos representar productos de calidad mundial, pero hay que demostrarlo”, añadió (Galán, 2013).

Para exportar un producto, la investigación del mercado y la preparación de la mercancía son básicas. Más que requisitos de inocuidad, se debe cumplir con normas técnicas en las que la producción se tecnifique y sea más rentable y productiva. Según Teo ejecutivo comercial de la empresa exportadora de frutas y vegetales Frutesa, hay cinco características esenciales en la exportación: calidad, tamaño, peso, volumen y color.

“Las PYMES deben cumplir con normas de calidad que garanticen que su producción se base en buenas prácticas de manufactura, además de cumplir con normas y estándares establecidos a nivel internacional para el sector o producto que manejan”, indicó De la Torre.

El funcionario agregó que estas compañías deben analizar constantemente la situación de la empresa y las tendencias del mercado internacional. Además, “desarrollar diagnósticos, estrategias de ventas y planes de negocios para aprovechar sus recursos y potencial”.

Por lo tanto, promover una política de atención y apoyo específica para las PYMES consolida una herramienta potencial para promover el empleo y el crecimiento. Las cámaras empresariales proveen herramientas y capacitación a las pymes guatemaltecas, que les permitan conocer los requisitos y modalidades para proveer sus productos y servicios al mercado internacional y ampliar su oferta exportable.

Con el programa de internacionalización de pymes de la Agexport, Herrera señaló que se evalúa el estado de la empresa. “En qué parte de madurez se encuentra y su capacidad de producción. En función de sus necesidades, se las capacita para fortalecer y tecnificar sus productos y exportarlos”. Para el representante de Frutesa, las pymes deben saber de “inteligencia de mercados”, a fin de que puedan posicionarse y ser competitivas en los mercados mundiales.

Quevedo señaló que para dinamizar a las pymes exportadoras, estas deben priorizar el “trabajar como un equipo con el apoyo de instituciones nacionales” que promuevan no solo la productividad de una empresa, sino la de todo el país (Galán, 2013).

Por su parte, el ministro de Economía apuntó que la generación de “encadenamientos productivos, consorcios de exportación, programas de capacitación específicos para exportar, eventos de promoción comercial, como la participación en ferias, misiones comerciales y ruedas de negocios” son programas que incentivan la competitividad de las pymes guatemaltecas. “La innovación da mucho valor a los productos. Y es un elemento clave para la exportación”, afirmó el directivo de la Agexport (Galán, 2013).

Por otro lado y dentro del mismo reportaje se menciona la oportunidad de negocio según la Asociación de Exportadores de Perú (APEX), existen siete mil 300 empresas exportadoras en el país andino, de las cuales, el 68% son pequeñas y medianas empresas (PYMES). Además, los datos revelan que alrededor de mil 200 PYMES se incorporan a la actividad exportadora cada año. Otras cifras de la entidad indican que, en el 2012, las ventas peruanas a Centroamérica cerraron en US\$999 millones, con un crecimiento del 19.1% respecto del 2011.

En vías de potenciar a las PYMES del país, el estado Peruano implementó una política más agresiva respecto del ingreso a nuevos mercados a través de la negociación y suscripción de una serie de tratados de libre comercio, la figura 6 ejemplifica el proceso para la internacionalización.

Figura 6. Fases que debe analizar, considerar y evaluar como empresario en su proceso de internacionalización



Fuente: <http://www.mipymes.gov.co/publicaciones.php>, 2014

III. JUSTIFICACION

Ante la liberalización de los mercados que se está viviendo, las pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos se enfrentan a desafíos de competitividad hacia nuevos mercados y las exigencias de los consumidores, por lo que se han visto en la necesidad de optar por estrategias de comercialización novedosas que le permitan entrar a la globalización, siendo una de ellas los sistemas de gestión de calidad o sistemas de gestión de inocuidad.

Con este estudio se pretendió analizar la aceptación que tiene un sistema de gestión de inocuidad en una mediana empresa de alimentos agrícolas, las ventajas competitivas del valor agregado que ésta adquirió por optar un sistema de gestión y el desafío que implica para un productor pequeño de alimentos la implementación del mismo.

Así como también disponer de este estudio para conocer los diferentes obstáculos que enfrenta una pequeña empresa de alimentos al aceptar un sistema de gestión que ayude al fortalecimiento de la productividad, calidad, inocuidad y desarrollo de la misma.

La aparente proliferación de términos, modelos y sistemas alrededor de la calidad o inocuidad en la industria de alimentos es un resultado y una característica de la globalización y la liberalización de los mercados, en donde se busca la estandarización de sistemas y el cumplimiento de los requisitos del cliente, de acuerdo a esos modelos y estándares que pueden ser desconocidos para un pequeño empresario que desee abrirse a nuevos mercados.

IV. OBJETIVOS

A. General

Desarrollar un estudio para establecer el impacto de un Sistema de Gestión para una mediana y pequeña empresa de alimentos.

B. Específicos

1. Determinar las ventajas competitivas adquiridas por la implementación de un sistema de gestión.
2. Analizar los obstáculos con los que se enfrenta una pequeña empresa en la implementación de un sistema de gestión.
3. Evaluar la accesibilidad a nuevos mercados que tiene una pequeña empresa con un sistema de gestión con otra que no cuenta con uno.

V. METODOLOGIA

A. Tipo de Estudio

El proyecto del Estudio de la evaluación del impacto de los sistemas de gestión para una mediana y pequeña empresa fue de tipo investigativo, método teórico y los resultados fueron descriptivos analíticos.

B. Universo

El sector objeto de estudio se realizó para una mediana y pequeña empresa de alimentos en Guatemala.

C. Muestra

Muestra Intencional:

- Una pequeña empresa de alimentos con fines de implementación de un sistema de gestión.
- Una mediana empresa de alimentos que ya cuente con un sistema de gestión.

D. Método de recolección de información

La recolección de información fue por medio de:

- Entrevistas con encargados administrativos de la Calidad o Gerentes de pequeñas empresas de alimentos.
 - Entrevista con expertos en el tema Ministerio de Economía, Guatemala.
- Las entrevistas se encuentran en la sección de Anexos (XI)

E. Variables

- Beneficios o ventajas competitivas adquiridas.
- Obstáculos de Implementación de un SGC
- Identificación de nuevos mercados

F. Método para el análisis de datos

- Método de Análisis de Causa y Efecto (Ishikawa).
- Comparación de Variables antes y después de implementar

VI. RESULTADOS

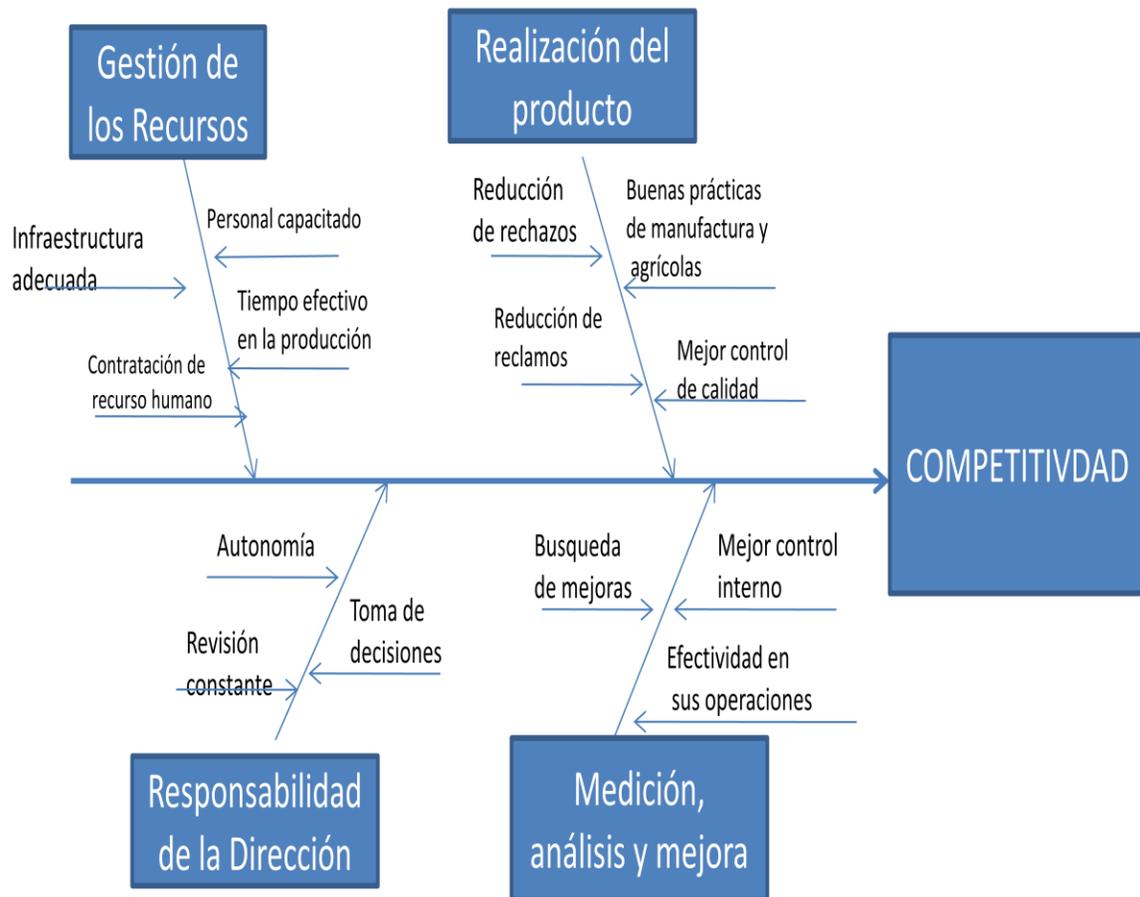
A. Resultados de la entrevista con la Mediana Empresa de Alimentos de tipo Agrícola, dedicada a la “Exportación de Vegetales Frescos”, con un Sistema de Gestión implementado:

Tabla 2. Información general de la Mediana Empresa de Alimentos de tipo Agrícola

| | |
|--|---|
| Tipo de Empresa: | Agrícola de Exportación de vegetales frescos |
| Sistema de Gestión Implementado | Global Gap (Buenas prácticas agrícolas, Buenas prácticas de manufactura) |
| Alcance del sistema | Empaque de vegetales frescos. |
| Número de empleados al inicio: | 32 |
| Número de empleados al final | 100 |
| Clientes al inicio | 1 |
| Clientes adquiridos | 4 |
| Tipo de clientes | Internacionales |

Fuente: Entrevista realizada (Anexo A)

Figura 7. Resultados del análisis Ishikawa, ventajas competitivas para la Mediana Empresa de Alimentos de tipo Agrícola Certificada Global Gap



Fuente: Elaboración propia (Información obtenida de Entrevista, Anexo A)

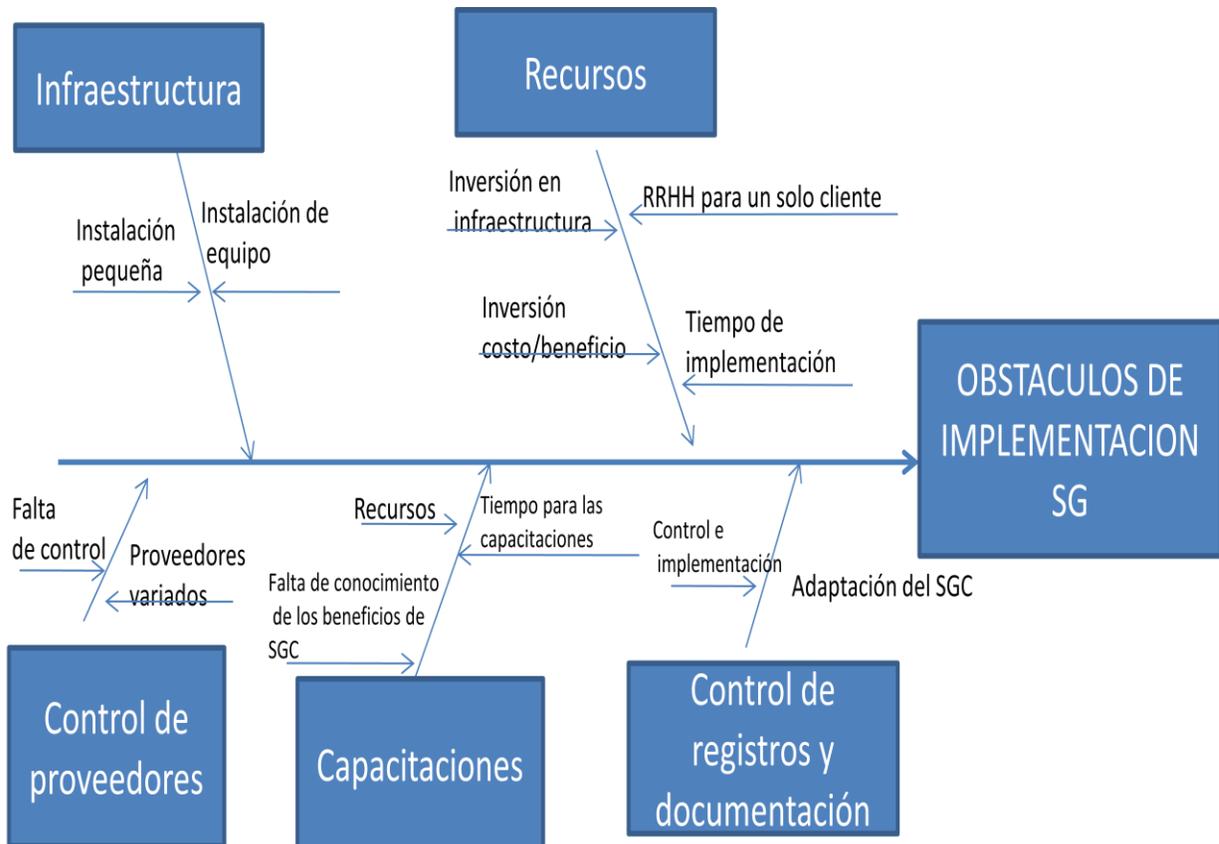
B. Resultados de la entrevista con la Pequeña Empresa de Alimentos de “Pelado y empacado de Plátano Verde”, en la implementación de un Sistema de Gestión:

Tabla 3. Información general de la Pequeña Empresa de Alimentos de “Pelado y Empacado de Plátano Verde”

| | |
|---------------------------------------|--|
| Tipo de Empresa: | Compra, venta, pelado y empacado de plátano verde |
| Sistema de Gestión | Ninguna por el momento |
| Alcance del sistema | Compra, Venta y Pelado de Plátano |
| Número de empleados al inicio: | 24 |
| Clientes al inicio | 1 |
| Clientes adquiridos | Ninguno |
| Tipo de clientes | Locales |

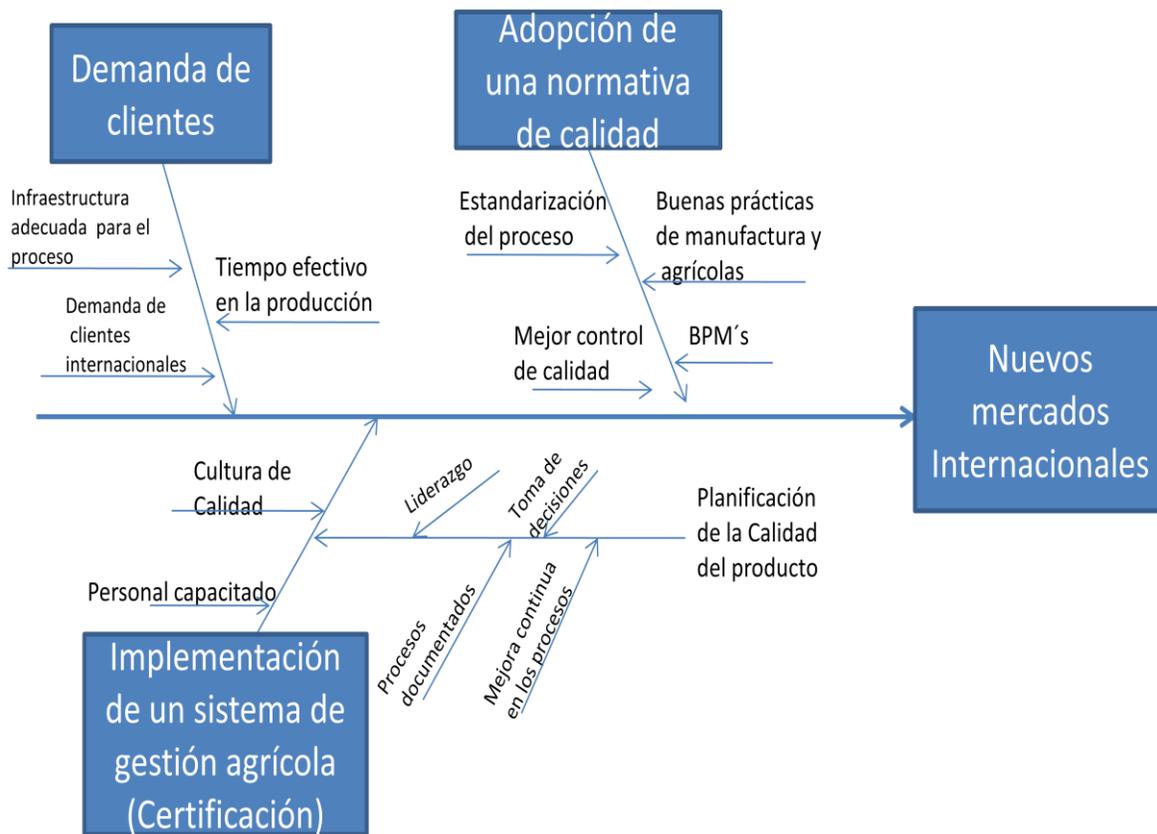
Fuente: Entrevista realizada (Anexo B)

Figura 8. Resultados del análisis Ishikawa, obstáculos detectados para la Pequeña Empresa de Alimentos de “Pelado y Empacado de Platano Verde” en la implementación de un Sistema de Gestión



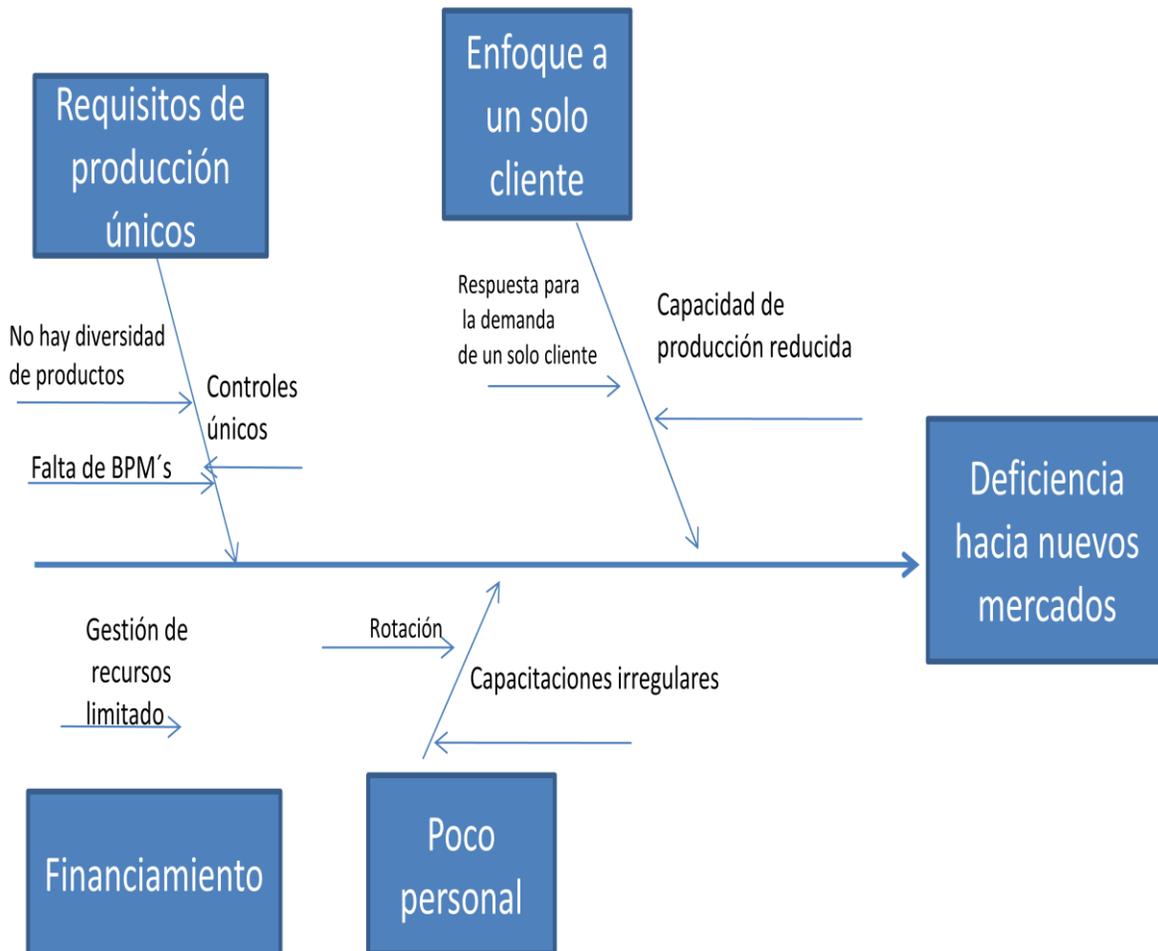
Fuente: Elaboración propia (Información obtenida de Entrevista, Anexo B)

Figura 9. Resultados del análisis Ishikawa, accesibilidad a nuevos mercados por la Mediana Empresa de Alimentos Certificada Global Gap



Fuente: Elaboración propia (Información obtenida de Entrevista, Anexo A)

Figura 10. Resultados del análisis Ishikawa, accesibilidad a nuevos mercados por la Pequeña Empresa de Alimentos de “Pelado y Empacado de Plátano Verde” en vías de Implementación de un Sistema de Gestión



Fuente: Elaboración propia (Información obtenida de Entrevista, Anexo B)

- C. Aspectos de mejora que han impactado la mediana y pequeña empresa “Agrícola” y de Manufactura “Pelado y Empacado de Plátano Verde” respectivamente, al tener o no un Sistema de Gestión :

Tabla 4. Cuadro comparativo Mediana y Pequeña empresa con y sin implementación de un Sistema de Gestión.

| Aspecto | Mediana Empresa | | Pequeña Empresa |
|----------------------|--|--|--|
| | Antes de Implementar en % | Después de Implementar en % | Sin implementación de ningún sistema de gestión al momento |
| Reclamos | 15 % problemas relacionados con la inocuidad | 1-3% problemas relacionados con la inocuidad | 25% de reclamos por inocuidad |
| Rechazo o Reprocesos | 0% | 0% | 10% |
| Eficiencia | 80% | 100% | 70% |

Fuente: Entrevista realizada (Anexo A y B)

VII. DISCUSION DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis de causa respecto al impacto que tiene la implementación de un sistema de gestión para la Mediana Empresa Agrícola que va desde la siembra, cosecha y empaque de vegetales frescos, quienes adoptaron un sistema de gestión denominado Global GAP¹, que incluye las buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura con la que se garantiza la inocuidad de los alimentos en cuestión, se puede obtener la siguiente interpretación:

Las ventajas competitivas adquiridas y retos superados por la Mediana Empresa Agrícola certificada con Global GAP analizadas según la figura 7, se encuentran en torno a cuatro factores analizados como lo son:

Gestión de los Recursos: Dicha gestión provocó una mejora en la infraestructura, personal capacitado y tiempo efectivo en la producción, la gestión del recurso fue indispensable para dar inicio a la implementación de su sistema. La empresa inicio sus operaciones con 32 empleados y después de la certificación reconocida aumento a 100 empleados, lo cual refleja la demanda de trabajo y la competencia del personal.

Realización del producto: las ventajas competitivas adquiridas hicieron que el producto fuera de buena calidad y un alimento seguro para su consumo, además de que se redujeran los desperdicios, se mantenga la satisfacción del cliente basado en la reducción de reclamos por calidad o inocuidad, el reto fue implementar una cultura de calidad.

Responsabilidad de la Dirección: Este aspecto de suma importancia ya que provocó que la empresa tuviera avances al momento de sus revisiones, la gestión de los recursos, la toma de decisiones para la implementación del sistema y sus mejoras.

Medición análisis y mejora: La gestión de la implementación de las mejoras provocó la efectividad en sus operaciones, la cual se realiza constantemente y concatenado a la toma de decisiones y gestión de los recursos.

¹ Resultados de Entrevista con Gerente de Aseguramiento de la Calidad (Anexo A)

Para el análisis de los obstáculos a los que se enfrenta la pequeña empresa de alimentos que va desde la compra, venta y pelado de plátano que se encuentra en la búsqueda de un sistema de gestión que pueda ser adoptado para mejora de sus procesos de manufactura², se tomaron los siguientes aspectos, según la figura 8, Infraestructura, Recursos, Control de Proveedores, Capacitaciones, Control de Registros y documentos de los cuales se puede decir lo siguiente:

Infraestructura: Las instalaciones actuales son pequeñas y tienen la capacidad de producción para abastecer los requerimientos de un solo cliente, por lo que si hubiese más demanda las instalaciones actuales no son aptas para una mayor cantidad de producción, el reto sería ampliar la planta.

Recursos: La empresa se enfrenta al reto de obtener más financiamiento por rentabilidad para mejorar su infraestructura y cubrir los costos para implementar un sistema de gestión, como lo es contratación de personal, invertir tiempo para la que la implementación sea efectiva en un mínimo de tiempo y tener el beneficio en un costo que pueda cubrir la empresa.

Control de Proveedores: Evaluar a los proveedores resulta un reto, pues actualmente se tiene varios proveedores para una misma materia prima (plátano verde) por cuestiones de costo y efectividad en la producción.

Capacitaciones: Tiempo para atender las capacitaciones a un costo que la empresa esté en la capacidad de cubrir, el reto para formar al personal y obtener los beneficios en la mejora de su trabajo en un tiempo considerable.

Control de registros y documentación: Tiempo para la elaboración e implementación de los registros, mantener el control con documentos resulta tedioso porque es necesario que el personal se adapte al sistema gestión.

La competitividad adquirida en la mediana empresa agrícola por la implementación de un sistema de gestión Global GAP, lo ha posicionado con clientes a nivel internacional, esto se analizó en la figura 9, en base a los siguientes criterios:

² Resultados de Entrevista con Gerente Administrativo (Anexo B)

Demanda de Clientes: La efectividad en sus operaciones provocó que pudieran atender la demanda de clientes que se generó a partir del cumplimiento con la calidad e inocuidad, la inversión en sus instalaciones con la infraestructura y equipo adecuado.

El requerimiento específico de un solo cliente provocó que se abrieran oportunidades con otros clientes con los mismos requerimientos, la certificación ha sido el respaldo para cumplir las exigencias del mercado internacional.

Adopción de una normativa de gestión agrícola (inocuidad): Esta adopción provocó que los procesos se estandarizaran, se mejorara el control de calidad, se mejorara las buenas prácticas agrícolas y de manufactura y con todo ello el proceso fuera competitivo para las exigencias del mercado internacional.

Implementación de un Sistema de Gestión de inocuidad Global GAP (Certificación): La implementación del sistema de gestión agrícola y certificación reconocida por otros mercados, mantiene la exigencia de la planificación de la calidad del producto, procesos documentados, mejora de procesos, fomentar la cultura la calidad a través de capacitaciones, un liderazgo sólido para la toma de decisiones en pro de la mejora continua.

Por otra parte la pequeña empresa de alimentos de la compra, venta y pelado de plátano no ha podido superar los obstáculos detectados para la implementación de un sistema de gestión y por ende el acceso a nuevos mercados. De acuerdo a los siguientes aspectos analizados en la figura 10, se puede decir lo siguiente:

Requisitos de Producción únicos: no hay diversidad de productos y por lo tanto no cumple con la mejora continua y el desarrollo de productos nuevos para ser más competente y optar a nuevos mercados.

Enfoque a un solo cliente: Capacidad de producción reducida para atender la demanda de un solo cliente, por el momento no ha habido requerimientos de otros clientes para poder ofrecer otros productos y poder ser más productivos.

Financiamiento: Gestión de recursos limitados para atender los costos de implementación de un sistema de gestión.

Poco Personal: El personal actual rota y debido a que la producción no es permanente y por ende la capacitación para los mismos no es constante.

Además de ello se puede observar en la tabla No. 4, el impacto que tiene la implementación de un sistema de gestión en pro de la mejora respecto a los reclamos por inocuidad, rechazos y eficiencia en la que se encuentra la mediana empresa en ventaja con la pequeña empresa que no cuenta con ninguno sistema de gestión.

VIII. CONCLUSIONES

- Se desarrolló un estudio del impacto de un sistema de gestión para una mediana empresa de alimentos agrícolas que adoptó un sistema de gestión de inocuidad denominado Global GAP, este impacto se refleja en las mejoras de sus procesos por reclamos, rechazos y eficiencia, además de las ventajas competitivas adquiridas, no así para la pequeña empresa que se encuentra en vías de implementación de un sistema de gestión, dicho análisis se realizó en un cuadro comparativo y a través de un análisis de causa y efecto Ishikawa.
- Se determinaron las ventajas competitivas adquiridas por la mediana empresa de alimentos agrícolas al implementar un sistema de gestión de inocuidad Global GAP, en la que determinaron los siguientes factores competitivos: Gestión de los Recursos, Realización del producto, Responsabilidad de la Dirección, Medición Análisis y Mejora.
- Se determinaron los obstáculos con los que una pequeña empresa de alimentos de compra, venta y pelado de plátano, se enfrenta para implementar un sistema de gestión como lo son: Infraestructura, recursos, capacitaciones, control de proveedores, control de registros y documentación, dichos aspectos se ven más enfocados a la calidad que a la inocuidad y que de cualquier manera están impidiendo que la empresa sea abra a un campo de competitividad internacional, pues los requerimientos que tiene hasta el momento es de clientes nacionales.
- La empresa agrícola tiene mayor ventaja competitiva y por lo tanto acceso a mercados internacionales a pesar de que empezó como una mediana empresa esto le ayudo a convertirse en un empresa formal por el crecimiento en la contratación de personal, de acuerdo a la clasificación de las MIPYMEs, caso contrario la pequeña empresa de alimentos de pelado de plátano que no tiene un sistema de gestión y solo tiene un cliente el cual es nacional.

IX. RECOMENDACIONES

- La Pequeña Empresa que fue objeto de estudio tiene opciones para implementar sistemas de gestión ya sea que quiera garantizar la calidad o inocuidad de sus productos y las exigencias de su cliente, puede optar por sistemas de gestión bajo normativas internacionales como por ejemplo: ISO 9001 referente a la calidad, HACCP, ISO 22000 y BRC referente a la inocuidad, sin embargo la recomendación que se hace por ser una empresa de alimentos sería primero garantizar la inocuidad a sus consumidores.
- Como otra de las opciones para garantizar la calidad de productos, en Guatemala la Comisión Guatemalteca de Normas ha planteado la Norma Técnica Guatemalteca COGUANOR NTG 66006 directamente para la necesidad de la Micro, Pequeña y Medianas Empresas. Requisitos para la Gestión, con la cual las MIPYMEs adquieren competencia y cumplen con las exigencias mínimas de mercados internacionales.
- Para el caso de medianas empresas de tipo Agrícola se puede recomendar un sistema de gestión de inocuidad Global GAP, en el que el impacto recibido por una mediana empresa puede ser lo suficientemente beneficioso comparado con los recursos y esfuerzo invertido y de esta manera cumplir las exigencias de clientes internacionales y de esa manera hasta poder incursionar en otros mercados con nuevos clientes.
- Las MIPYMEs de alimentos para incursionar en otros mercados y adoptar sistemas de gestión se ven en la necesidad de financiamiento y capacitación en buenas prácticas agrícolas, de manufactura entre otros, para ello pueden suscribirse al Ministerio de Economía y obtener ayuda para su desarrollo con los programas que ofrece el Viceministerio de MIPYMEs la cual puede ser desde financiamiento, desarrollo empresarial, rural e internacionalización.

- Para fortalecer otra área importante de las cuales se detectó que hay debilidad es en capacitaciones o formación del personal en cuanto a la adopción de una cultura de la calidad en el desarrollo de sus productos, para cual la Comisión Guatemalteca de Normas se encuentra apoyando el proyecto Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que consiste en dar capacitaciones sobre la importancia de la Calidad en MIPYMEs Guatemaltecas, en la que se da a conocer la estructura del Sistema Nacional de la Calidad que está establecido en el Decreto número 78-2005 del congreso de la República de Guatemala.

X. BIBLIOGRAFIA

1. Aguilera Jenny Quisbert, Del Castillo Mauricio Estivariz (2009), *Programa de Implementación y Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001:2008*. FUNDES Bolivia. Serie Nuestra Experiencia No. 11 – 2009.
2. Anzueto, Carlos Rafael (2011). Implementación del sistema de Gestión de Inocuidad. Revista Industria y Alimentos. Internacional. Una publicación de OSMOSIS.
3. Chafeiro Sismavilla, Jose Ramón (2006). *Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Madrid, España. Asesores de Comercio Exterior S.L.
4. COGUANOR NTG/ISO(2005). *ISO 9000:2005, Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*.
5. Cordero Mario (2014), Revista DataExport Pymes, el motor de la economía, recuperado de <http://revistadata.export.com.gt/2014/06/pymes-el-motor-de-la-economia/>
6. Coronado, Eddy (2014), Nota de Prensa Libre, Economía. “*Mypimes podrán certificar su Calidad*”. Año LXIII, No. 21,055, página número 24. Recuperado de http://www.prensalibre.com/economia/Mypimes-calidad-certificacion-empresas_0_1193880794.html
7. Cuevas Roberto (2008), *Ingeniería de Alimentos, Calidad y Competitividad en Sistemas de la Pequeña Industria Alimentaria*. Con énfasis en América Latina y el Caribe. FAO Boletín de servicios agrícolas 156. Roma 2008.
8. Cuevas Roberto, Masera Omar, Diaz Rodolfo (2004), *Calidad y Competitividad de la agroindustria rural de América Latina y el Caribe*. Uso eficiente y sostenible de la energía. Boletín de servicios agrícolas de la FAO 153. Roma 2004.

9. Desarrollo de PyMEs en Guatemala (2010). Unidad de Finanzas y Desarrollo del Sector Privado Departamento de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica América Latina y el Caribe Banco Mundial. Informe No 54242-GT, 01 de noviembre 2010.
10. Entrevista con Secretario Ejecutivo de Comisión Guatemalteca de Normas, Ministerio de Economía (2014), Ing. Héctor René Herrera Mazariegos.
11. Entrevista con Gerente de Aseguramiento de Calidad, Exportadora de Vegetales Frescos (2014), Licda. Byanca Ortiz.
12. Entrevista con Gerente Administrativo, Servindustrias REMMOS S.A. (2014), Ing. Joaquin Sommer.
13. Ferraro Carlo (2011), Apoyando a las PYMES: Política de fomento en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas. CEPAL.
14. Herrera Héctor (2014), Material de Proyecto Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
15. Ley del Sistema Nacional de la Calidad. 07, Noviembre 2005. Decreto número 78-2005 El congreso de la República de Guatemala.
16. Mayora, Yolanda (2010) . *Lineamientos de política económica, social y de seguridad 2012-2020*. Centro de Investigaciones Económicas Nacionales Micro, Pequeñas y Medianas empresas en Guatemala.
17. Ministerio de Economía, Guatemala (2014). Recuperado de <http://www.mineco.gob.gt/desarrollo-de-la-mypime>
18. Moyasevich Ivan (2007), Temas de Ingeniería Industrial . Creador del Modelo CIPOD (Lima-Peru).

19. Norma Técnica Guatemalteca. COGUANOR NTG 66006. Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MiPyMEs) en Guatemala. Requisitos de Gestión.
20. Pineda, Alexander (2010), Presentación del Sistema Nacional de la Calidad. Oficina Guatemalteca de Acreditación.
21. Romero Ocón Fabiola, Castro Carmen (2010). *Libro Blanco de la Certificación de Calidad de las PYMES en Centroamérica..* FUNDES Centroamérica. Secretaria General iberoamericana.
22. Sistemas de Gestión de Calidad (2014). Recuperado de <http://sgcya.es.tl/Principios-del-SGC.htm>
23. Sánchez Guisela, (2007). *Potencial competitivo de Guatemala, Casos de éxito de empresas guatemaltecas competitivas.* Guatemala. Incae, Pronacom. 2da. Edición.
24. Tratados de Libre Comercio. Proexport Colombia (2013). Recuperado de Portal <http://www.mipymes.gov.co/>.
25. Valera Rojas, Irene (2009). *Sistema Nacional de Incentivos a la producción más limpia en Costa Rica.* Tecnología en Marcha, Vol. 22, N.º 2.

XI ANEXOS

- ANEXO A.** Entrevista sobre el Impacto de la implementación de un sistema de Gestión de Calidad para una pequeña empresa de alimentos agrícola
- ANEXO B.** Entrevista sobre el impacto que tiene adoptar un Sistema de Calidad en una pequeña empresa de alimentos
- ANEXO C.** Entrevista Ministerio de Economía en apoyo a las MIPYMES

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTA DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



Entrevista sobre el Impacto de la implementación de un Sistema de Gestión para una pequeña empresa de alimentos agrícola

Instrucciones: En las siguientes casillas colocar la información que en cada una se le pide de acuerdo a el tipo de empresa y la implementación del sistema de gestión adquirido.

| | |
|---|--|
| Actividad del negocio: | PEQUEÑA EMPRESA AGRICOLA EXPORTACION DE VEGETALES FRESCOS |
| Sistema de Gestión Implementado: | GLOBAL GAP (BPM, BPA) |
| Alcance del sistema | Siembra, cosecha y empaque de vegetales frescos. |
| Número de empleados al inicio: | 32 |
| Número de empleados al final: | 100 |
| Clientes al inicio: | 1 |
| Clientes adquiridos: | 4 |
| Tipo de Clientes: | Internacionales |

GESTION

| Factores | Retos Superados | Ventajas adquiridas |
|---|--|--|
| Responsabilidad de la Dirección: | Alto compromiso con los protocolos implementados | Autonomía y organización de las actividades del negocio. Revisión constante Toma de decisiones |
| Gestión de los Recursos: | Formación continua del personal Infraestructura para mejorar los procesos de producción | Personal capacitado para desarrollar las tareas asignadas y los cuidados que debe tener en cada una. Contratación de RRHH |

| Factores | Retos Superados | Ventajas adquiridas |
|------------------------------------|--|---|
| | Tiempos de producción | Infraestructura adecuada para el trabajo Efectividad en las operaciones |
| Realización del producto: | Control de los procesos de producción. Mejores criterios para especificaciones de calidad Implementar una cultura de calidad | Documentar todos los procesos de producción. Reducción de rechazos Reducción de reclamos. Buenas prácticas de manufactura y agrícolas. Mejor control de calidad |
| Medición análisis y mejora: | Levantar Acciones preventivas en los procesos de producción, recurso humano, proveedores. Dar seguimiento acciones correctivas. Realizar auditorías internas | Seguimiento a todas a las acciones de mejora. Búsqueda constante de mejoras Efectividad en las operaciones Mejor control interno |

Actividades que los hizo tener competencia

| Actividad | Sub actividad |
|---|---|
| Demanda de Clientes | Inversión en infraestructura, Demanda de clientes internacionales Tiempo efectivo en la producción |
| Adopción de una normativa de inocuidad agrícola | Estandarización del proceso Mejor control de Calidad Buenas prácticas de manufactura y agrícola |
| Implementación de un sistema de gestión de inocuidad agrícola (Certificación) | Cultura de Calidad Personal capacitado Planificación de la calidad del producto: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo, - Toma de decisiones - Procesos documentados - Mejora continua |

NUEVOS MERCADOS

| | |
|-------------------------------|----------|
| Número de clientes al inicio: | 1 |
| Número de clientes al final: | 4 |
| Tipo de Clientes: | |

MEJORAS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL SG

| Aspecto | Antes de Implementar en % | Después de Implementar en % |
|----------------------|--|--|
| Reclamos | 15 % problemas relacionados con la inocuidad | 1-3% problemas relacionados con la inocuidad |
| Rechazo o Reprocesos | 0% | 0% |
| Eficiencia | 80% | 100% |

Cargo de la persona que contesta la evaluación: Gtte. De Aseguramiento de Calidad

Lugar y Fecha: San Lucas Sacatepéquez 01 de Octubre 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTA DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



Entrevista sobre el impacto que tiene adoptar un Sistema de Gestión en una pequeña empresa de alimentos

Instrucciones: En las siguientes casillas colocar la información que en cada una se le pide de acuerdo a el tipo de empresa y la implementación del sistema de gestión que se desea adquirir.

| | |
|---|--|
| Nombre de la empresa de alimentos: | Servindustrias REMMOS S.A. |
| Actividad del negocio: | Compra, pelado y empackado de plátano verde |
| Sistema de Gestión: | Ninguno por el momento |
| Alcance del sistema | Compra, pelado y empackado de plátano verde |
| Número de empleados: | 24 |
| Número de Clientes al momento: | 1 |
| Clientes adquiridos: | Ninguno |
| Tipo de Clientes: | Nacionales (local) |

Indique cual de las siguientes le ayudarían a mejorar su competitividad como empresa:

Innovación **Capacitación** **Capital Humano**

Financiamiento **Sistema de gestión de inocuidad**

Indicar en cada uno de los aspectos siguientes el obstáculo para ser más competitivo.

| Aspecto | Describir porque? |
|--|---|
| Financiamiento para implementación | Se necesita mayor capital para poder tener todas la áreas de trabajo y el personal adecuado requerido para nuestro proceso. Inversión en infraestructura (costo /beneficio) Tiempo de implementación RRHH para un solo cliente |
| Infraestructura | Por el tipo de proceso que se tiene se necesita de un lugar más amplio del que se tiene actualmente para poder crecer con nuevos clientes. Instalación de más equipo |
| Capacitaciones | El nivel del personal es limitado y no tenemos acceso a darles capacitaciones. Recursos Tiempo para capacitaciones Rotación del personal (capacitaciones irregulares) Falta de conocimiento del beneficio de SG |
| Evaluación y control de proveedores | Se les realiza un control de calidad a cada ingreso de materia prima, pero no se puede realizar la evaluación directa en las instalaciones de los proveedores. Proveedores varian Falta de control |
| Control de documentos y registros | Se cuenta con controles, pero de parte de los proveedores no hay un registro comprobado de los que estamos recibiendo. Adaptación del SG Control e implementación |

DATOS QUE PODRIA MEJORAR

| Aspecto | Indicar el Porcentaje actual |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| Reclamos | 25% de reclamos por inocuidad |
| Rechazo o Reprocesos | 10% |
| Eficiencia | 70% |

Cargo de la persona que contesta la evaluación: Gerente Administrativo

Lugar y Fecha: Guatemala 29 de Septiembre 2014

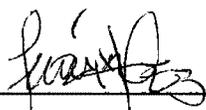
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTA DE CIENCIAS QUIMICAS Y FARMACIA
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



Entrevista Ministerio de Economía en apoyo a las MIPYMES

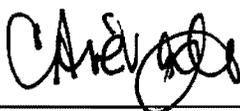
| | |
|----------------|--|
| Nombre: | Ing. Héctor René Herrera Mazariegos |
| Puesto: | Secretario Ejecutivo. Comisión Guatemalteca de Normas. Ministerio de Economía. |
| Fecha: | 02 de Octubre de 2014 |

| Entrevista | Respuesta |
|---|--|
| ¿Qué oportunidades o proyectos de apoyo existen de parte del Ministerio de Economía hacia las micro, pequeña y mediana empresa? | Dentro del Ministerio de Economía existe un Viceministerio encargado para el Desarrollo de las MIPYMES. El viceministerio apoya a Mipymes mediante: <ul style="list-style-type: none"> - Servicios de desarrollo empresarial - Servicios financieros - Internacionalización de las mypimes - Programa de desarrollo desde lo rural PDER - Directorio de Mipymes |
| ¿Cómo apoya COGUANOR al proyecto de desarrollo de MIPYMES? | COGUANOR apoya el proyecto “Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”, que consiste en capacitaciones de la importancia de la Calidad en el Desarrollo de las MIPYMES Guatemaltecas. |
| ¿Cuál es el objetivo del proyecto en que apoya COGUANOR.? | Con ello se enfatiza la importancia y estructura del sistema nacional de la calidad, la necesidad de implementar normas y la metrología. |
| ¿Cuál es el impacto por la MIPYME para poder adoptar un sistema de calidad? | <ul style="list-style-type: none"> - Los recursos (financiamiento) - El tiempo de implementación - El mantenimiento de un sistema de calidad. - Falta de conocimiento para poder implementar un sistema de calidad |
| ¿Qué opciones le da el ministerio de Economía a las MIPYMEs para apoyar la calidad en sus productos? | COGUANOR ha elaborado una norma técnica NTG 66006 para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con requisitos para la Gestión. Con ello el objetivo es que las MIPYMEs aumente la confianza y credibilidad en sus operaciones, y le permita familiarizarse con los sistemas de gestión de la calidad y la documentación de los mismos. Incorporando los requisitos básicos para que puedan diseñar, revisar y validar sus procesos; así como planificar la realización de sus productos, gestionar sus recursos humano y financiero. Lo que en su momento le facilitará la incursión en esquemas de certificación más completos reconocidos internacionalmente. |



Lourdes María Ramírez Ovalle

AUTOR



Dra. Carolina Arévalo Valdez

DIRECTORA



Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

DECANO