



## **C**ALIDAD

### **Problemas para instrumentar la serie ISO 9000 en empresas mexicanas\***

Cada día más empresas mexicanas se interesan en conocer y utilizar las normas de la serie ISO 9000.<sup>1</sup> Muchas lo hacen para mantener o incrementar sus exportaciones, ya que cada vez es más frecuente que en las negociaciones de los contratos se solicite la presentación del certificado o registro de empresa conforme a la ISO 9000.

Cada vez se organizan más actividades para informar a las empresas los aspectos básicos de las normas y cómo obtener el registro. Si en 1988 el tema apenas figuraba en los congresos nacionales de las asociaciones de ingenieros, en la actualidad ocupa un lugar central en por lo menos dos encuentros importantes cada mes. Sin embargo, las empresas mexicanas se han encontrado con ciertos problemas para instrumentar

\* El autor de esta nota, Miguel García Altamirano, es funcionario del Grupo Condumex y miembro del Comité de Normas Técnicas y Calidad del Consejo Empresarial México-Comunidad Europea.

1. En 1987 la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) emitió las normas internacionales de las series 9 000 y 10 000 para

la serie ISO 9000; unas porque carecen de infraestructura en materia de calidad y otras por sus características mismas. En esta nota se describen algunas de las dificultades más importantes, con algunos comentarios que pretenden ayudar a resolverlas.

#### *La ISO 9000 en México*

El principal aliciente para usar en México la serie de normas ISO 9000 ha sido, sin duda, la exigencia de los clientes. En el mercado nacional los requerimientos más difundidos corresponden a los programas de desarrollo de proveedores de la CFE y Pemex, mientras que en el de exportación las peticiones de los clientes alentaron avances importantes en los sectores químico, petroquímico y de telecomunicaciones.

Las principales razones de las empresas mexicanas para utilizar la serie ISO 9000 son las siguientes:

- i) Defender sus mercados de exportación en Europa.
- ii) Cumplir una solicitud expresa en los concursos por contratos en el extranjero.
- iii) Acatar las políticas corporativas

garantizar la calidad de los productos, procesos y servicios de empresas participantes en los mercados internacionales. Tales normas se adoptaron como propias en más de 60 países, entre ellos México.

de las empresas transnacionales que operan en México.

iv) Participar en los programas de desarrollo de proveedores nacionales de Pemex, la CFE y otros compradores de gran volumen.

- v) Las presiones de la competencia.
- vi) Las iniciativas gerenciales.

Otra razón interesante es el deseo de reducir costos por medio de la enmienda, que se logra con el uso correcto del sistema de aseguramiento de la calidad y la labor de difusión de las normas internacionales.

#### *Empresas que utilizan la ISO 9000 en México*

Por los motivos señalados, no es difícil inferir que en México las principales usuarias de la serie ISO 9000 son las empresas grandes, en especial las que exportan o tienen amplias posibilidades de hacerlo. Sin embargo, esto no impide que las empresas medianas y pequeñas puedan aplicarla. Más que con el tamaño, la utilización de las normas de calidad se asocia con el tipo de desarrollo de las unidades productivas.

En México las empresas medianas y pequeñas presentan las siguientes características:

- Se originan en negocios familiares.
- No planean su crecimiento.

- Carecen de sistemas administrativos apropiados y de definiciones claras de responsabilidades.

- La organización depende del dueño.
- Sus recursos para invertir en tecnología son escasos.
- Presentan rotación de personal.
- La capacitación se basa en la práctica.
- Tienen pocas posibilidades de exportación.

Tales características entrañan diversos obstáculos para que las empresas pequeñas y medianas utilicen la serie ISO 9000. No obstante, ésta presenta varios lineamientos útiles para que las empresas pasen del control de calidad tradicional a la administración sistemática de la calidad.

En las empresas grandes, o las transnacionales que operan en México, a su vez, son comunes los siguientes rasgos:

- Adoptan la serie ISO 9000 por exigencia del cliente.
- Usan como referencia las normas del cliente.
- Disponen de laboratorios propios.
- Cumplen las pautas de certificación de producto.
- Realizan auditorías periódicas de los productos, procesos y sistemas de calidad.

Con todo, el uso de las normas ISO 9000 no es exclusivo de las empresas grandes. Los retos para los establecimientos de menor tamaño son aprovechar su flexibilidad para mejorar y trabajar duro para mantenerse en el mercado. Además, se debe tener en cuenta que las empresas medianas y pequeñas son proveedoras de las grandes y pueden beneficiarse de esa relación.

Es menester que las empresas pequeñas:

- 1) Se organicen para compartir información y recursos.
- 2) Utilicen normas, orientación y equipos de laboratorio, aprovechando la relación con las empresas grandes.
- 3) Acrediten su sistema de calidad, sobre todo en lo concerniente a la definición de requisitos del cliente, el control de proceso, los criterios de valoración y las auditorías internas del sistema de calidad.
- 4) Apliquen modelos de certificación de calidad.
- 5) Aprovechen la ayuda y experiencia de los clientes.

### **El compromiso directivo y el equipo de trabajo**

Los sistemas de calidad carecerán de eficacia si no existe un compromiso firme de la dirección de la empresa. Para convencerla de las ventajas de aplicar la serie ISO 9000 basta estimar los costos de descuidar la calidad y los beneficios que un sistema de aseguramiento de calidad tendría en la reducción de desperdicios.

Con frecuencia las áreas técnicas cuentan con la sensibilidad suficiente para instrumentar el sistema de aseguramiento de la calidad, pero la dirección sólo responde en momentos críticos, ya sea porque se puede perder la oportunidad de concursar por un contrato o porque un cliente exige el certificado de registro ISO 9000.

Sin embargo, una vez que la dirección aprende a usar la información del sistema de calidad, la convierte en una herramienta muy útil para administrar la empresa. Así, aunque parezca más atractivo, desde luego, adquirir nueva maquinaria o cualquier otro bien tangible con resultados inmediatos, invertir en un sistema de calidad significa asignar recursos para obtener beneficios a mediano y largo plazos.

La norma ISO 9000 indica claramente que la dirección de la empresa es responsable de definir la política de calidad, asignar los recursos para la operación del sistema respectivo y revisar los resultados de las auditorías para emprender las acciones pertinentes. Lograr la participación directiva no es sencillo, pero cuando se consigue una gran parte del trabajo está cumplido.

El equipo de trabajo responsable de la calidad debe tener un planteamiento claro y concreto del sistema que necesita la empresa, con base en un profundo conocimiento de la organización y una correcta interpretación de la norma.

En ocasiones es recomendable acudir a un asesor experimentado que resuelva dudas de interpretación de la norma. Sin embargo, no debe cometerse el error, frecuente, de dejar las decisiones en manos del asesor, quien a pesar de su experiencia no es la persona indicada para saber lo que conviene más a la empresa. El equipo de trabajo deberá encabezarla una

persona de la confianza suficiente para comentar con la dirección de la empresa tanto los avances cuanto las dificultades para instrumentar el sistema de calidad.

### **La norma y la definición de responsabilidades**

La interpretación de la norma ISO 9000 no es sencilla, menos aún cuando se trata de hacerlo para una empresa en particular. Es indispensable que quienes participen en la configuración del sistema de calidad unifiquen criterios, a partir de las necesidades de la empresa. Un instrumento útil es el desarrollo de cursos de auditores internos.

Parece fácil seguir las pautas de la norma, pero es menester seleccionar únicamente lo que es aplicable y no más. En el sistema de calidad cada parte de la organización tiene una responsabilidad. Si su funcionamiento depende sólo del área de calidad, no se cumplen los objetivos ni se consigue que todo el personal lo aplique en sus actividades cotidianas. Cuando la organización define las responsabilidades en el sistema de calidad permite que cada área participe con la tarea que le corresponde en el esfuerzo conjunto.

### **La documentación y los organismos certificadores**

El sistema de calidad se debe documentar con los papeles de uso habitual y, con base en ellos, se pueden generar los que sean necesarios. Un error típico es reformular la documentación como si no hubiera nada antes. Esto, además de ser poco práctico, presenta muchas dificultades de ejecución.

Ningún manual o instructivo para asegurar la calidad debe pretender revelar lo que ya está escrito, ni mucho menos describir lo inexistente, pues ello trastorna las auditorías.

Documentar las acciones reales y aprovechar los manuales en la materia son, sin duda, dos ejercicios útiles para entender la estructura del sistema de calidad. También es indispensable mantener un control eficiente y actualizado de la documentación del

sistema. En una auditoría, incluso, puede aparecer como desviación que un documento no se encuentre al alcance de quien lo utiliza en el lugar de trabajo.

Si se cuenta con una buena guía para redactar los procedimientos, es posible que todas las áreas de la empresa participen en la elaboración de los documentos del sistema de calidad que les corresponde utilizar. Concentrar esa tarea en una sola persona es un error que limita la instrumentación del sistema. Nadie conoce mejor un trabajo que quien lo hace.

Otro yerro común es pretender aplicar el manual de calidad de otra empresa, o bien adquirir un manual modelo para uso directo. Un instrumento de este tipo resulta muy útil si sirve como base para desarrollar un manual propio, pero en caso contrario sólo entraña una pérdida de tiempo. Cada empresa necesita un manual a su medida.

Una grave limitación en México es la falta de organismos acreditados para certificar los sistemas de calidad, aunque pronto se espera contar con ellos. Por ahora, las empresas interesadas en obtener el registro ISO 9000 deben recurrir a los organismos certificadores del extranjero.

Como cada país acredita sus organismos de certificación y el reconocimiento internacional respectivo no es automático, conviene hacer una selección cuidadosa. Entre los puntos de ponderación más importantes se encuentran:

- La experiencia y el prestigio internacional.
- La participación de auditores certificados.
- El esquema de certificación y la cobertura de reconocimiento.
- El reconocimiento del certificado en el mercado de exportación
- La tarifa de la certificación y el seguimiento.
- El reconocimiento del organismo por un cuerpo acreditador.
- El servicio y la confianza proporcionados.


## Conclusiones

La serie ISO 9000 es una herramienta para administrar la calidad de las empresas de cualquier giro y tamaño,

con amplio reconocimiento en más de 60 países. En México ya la utilizan muchas empresas grandes, mientras que las pequeñas se enfrentan con problemas importantes y sus sistemas aún se encuentran en la etapa de control de calidad; en un futuro próximo, sin embargo, también deberán aplicar las normas internacionales.

No es fácil que la dirección se comprometa con el uso de la serie ISO 9000. Dos razones poderosas para que lo hagan son la amenaza de pérdida de contratos de exportación y las presiones de los clientes. Otra son los costos que entraña la falta de calidad.

Definir claramente las responsabilidades ayuda a que la empresa en su conjunto se involucre con rapidez en el sistema de calidad, cuya documentación figura como otro elemento clave. Cada empresa debe documentar lo necesario y no pretender abarcar más o algo distinto de sus labores.

La instrumentación de la serie ISO 9000 deberá encargarse a un grupo multidisciplinario responsable de hacer el planteamiento adecuado y de coordinar las tareas. A su vez, es necesario que el organismo certificador que otorga el registro correspondiente cuente con el reconocimiento de una entidad acreditadora en el país donde opera y que sea originario, preferentemente, de la nación receptora de las exportaciones de la empresa. 

## COMERCIO EXTERIOR

### Comercializadoras: una buena opción para exportar\*

Las comercializadoras son intermediarias que realizan operaciones mercantiles y representan a empresas productoras, tanto nacionales como extranjeras, mediante contratos de comisión por venta y prestación de servicios.

Aunque su actividad se concentra en la exportación, también operan en el mercado nacional<sup>1</sup> y algunas cuentan

con filiales en varios países para acrecentar las oportunidades de venta. Su personal se especializa en promover, comercializar y distribuir productos en los mercados internacionales.

De acuerdo con su tamaño, capacidad y objetivos particulares, los servicios de las comercializadoras se clasifican en tres categorías básicas:

- *Generales*, correspondientes a empresas cuyo desarrollo rebasó las actividades tradicionales de las comercializadoras y prestan servicios de orientación legal, inteligencia comercial, asesoría en negocios internacionales, capacitación y consultoría.
- *Servicios para la exportación*, como la búsqueda de mercados, la atención de normas no arancelarias y la gestión de trámites (certificados de origen, pedimentos de exportación, visas, formalizaciones consulares de documentos y otros). También figura la propuesta de opciones para el movimiento eficaz de las mercancías (empaques, tiempos, rutas, costos, fletes y otros aspectos). Además, las comercializadoras pueden brindar asesoría para obtener financiamiento y, en algunas ocasiones, actúan como agentes financieros de exportadores o importadores solventes.
- *Servicios para la importación*, entre ellos la localización de proveedores, la tramitación de documentos, la búsqueda de financiamiento y la gestión de transferencia tecnológica, tanto en materia de transmisión del conocimiento (*know how*) como de bienes de capital.

### *Oportunidades para pequeños y medianos empresarios*

Para una empresa que busque exportar y no cuente con los conocimientos, la experiencia y los contactos necesarios, acudir a una comercializadora puede resultar muy provechoso. Además de ahorrar gasto en la búsqueda de mercados para sus productos, tarea en la que también puede contar con el apoyo del Bancomext, la empresa potencialmente exportadora evita los riesgos de cobro y no requiere conocimientos técnicos sobre comercio exterior o para realizar trámites.

\* Nota elaborada por Cynthia Tello

1. Bancomext. Investigación Internacional de Mercados. serie documentos técnicos, núm. 6. s f

Cuando una empresa exporta por medio de una comercializadora, sin embargo, no siempre tiene contacto directo con el consumidor y es difícil que acumule experiencia en el mercado. Es menester que se preocupe por conocer el proceso exportador y mantenga, junto con la intermediaria, un control adecuado del producto y del sistema de ventas; en algunos casos se puede pedir al fabricante derechos de exclusividad en zonas específicas de venta o en contratos de largo plazo. Otra tarea básica es cuidar la competitividad del precio final del producto al consumidor.

Las comercializadoras representan una buena opción para las empresas pequeñas y medianas que pretendan participar en el negocio de la exportación. La suma del esfuerzo productor para generar oferta exportable es crucial cuando se tienen bajos volúmenes de producción y no se cubre la demanda del importador.

Además de detectar la oferta y la demanda en distintos mercados, las comercializadoras conocen ampliamente las características que debe reunir un producto y pueden sugerir al fabricante nacional cómo atender los requerimientos del comprador para facilitar el ingreso y la permanencia del producto en un mercado.

Una comercializadora representa un vínculo natural de los productores pequeños y medianos con los mercados internacionales, facilita el comercio internacional al complementar las relaciones mercantiles de las empresas y promueve la presencia de los productos mexicanos en el extranjero.

No obstante, la comunicación entre el demandante extranjero y el productor nacional puede enriquecer la cultura empresarial y contribuir a que la industria nacional aumente su competitividad.

Aunque el objetivo fundamental de las comercializadoras es la compraventa de mercancías, también pueden participar directamente en el proceso productivo mediante la subcontratación. Cuando alguna de ellas capta la demanda externa de algún producto, es factible que pueda localizar la oferta de materias primas e insumos necesarios para elaborarlo. Los proveedores pueden ser nacionales o extranjeros, en cuyo caso se podrían

aprovechar los beneficios del Programa de Importación Temporal para la Exportación (Pitex); como siguiente paso, se subcontrata la producción del artículo y, finalmente, se exporta.

Las comercializadoras cobran un porcentaje de comisión por sus operaciones, pero pueden obtener precios preferenciales por representación exclusiva; esto último, junto con los grandes volúmenes de bienes comercializados, evita que la intermediación mercantil tenga un peso elevado en el precio final. El funcionamiento eficaz de una comercializadora y su supervivencia en el mercado, empero, dependen de la calidad de la información disponible y de la capacidad de sus recursos humanos. Es recomendable que para constituir una empresa de ese tipo se cuente con el capital necesario para operar durante dos años sin obtener ganancias.

#### *Presencia de las empresas de comercio exterior*

Con fundamento jurídico en un decreto publicado en el *Diario Oficial* del 3 de mayo de 1990, en México operan las empresas de comercio exterior (Ecex) que se especializan en comercializar los productos mexicanos en el extranjero y tienen la capacidad suficiente para integrar las diferentes fases del proceso en un mercado internacional cada vez más complejo y competitivo.

Los objetivos básicos de las Ecex son estimular, integrar y consolidar la oferta exportable, en particular la de empresas pequeñas y medianas; identificar y promover la demanda de mercancías mexicanas en el exterior; establecer canales de comercialización internacional, y desarrollar proveedores nacionales de insumos para productos de exportación.

A cambio de ciertos beneficios, las Ecex están sujetas a regulaciones y compromisos específicos.

La Secofi les otorga constancia de registro si:

- Se constituyen como sociedades anónimas de capital variable, con un capital social mínimo de 100 000 dólares;
- Se comprometen a exportar mercancías no petroleras por un monto mínimo de tres millones de dólares

anuales, facturadas por cuenta propia a partir del segundo año de operación, y

- Se comprometen a obtener superávit en su balanza comercial desde el segundo año de operación.

Las Ecex disponen de instrumentos especiales de apoyo que facilitan sus operaciones y se aceptan en la práctica del comercio internacional. Tales instrumentos son:

- El reconocimiento automático como empresas altamente exportadoras (Altex), por lo cual son las únicas no productoras que pueden participar en el programa respectivo.
- El programa especial de apoyo financiero del Bancomext para la actividad comercializadora.
- El apoyo de promoción internacional, a cargo del Bancomext.
- El respaldo financiero de Nafin a los proveedores de las Ecex mediante el sistema de "aval técnico".
- La eliminación del IVA en las compras de productos mexicanos de exportación.
- La exención del impuesto especial sobre producción y servicios para productos con alcohol y tabaco, entre otros.
- La oportunidad de aprovechar los Pitex para proyectos específicos.
- El logro de facilidades en la operación aduanera.
- El acceso gratuito al servicio de información comercial.

#### **Apuntes finales**

Las comercializadoras y las Ecex representan dos opciones viables para las empresas que buscan participar en la actividad exportadora y necesitan, por tanto, una adecuada asesoría profesional. Para contratar sus servicios se requiere poca inversión. El riesgo es bajo porque la mayoría de las veces, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas, la labor exportadora se reduce a una simple operación de compraventa en el propio mercado nacional.

Sin duda conviene utilizar los servicios de una comercializadora durante las etapas iniciales de la exportación, pero la empresa contratante también se debe capacitar para desarrollar su propia área internacional y depender cada vez menos de los intermediarios. 