



ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE LAS PYME TEXTILES MARPLATENSES PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

TRABAJO FINAL DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Mar del Plata
Mar del Plata, noviembre 2013

Cubelli, Mayra Samantha

Rolón, María Florencia



RINFI se desarrolla en forma conjunta entre el INTEMA y la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE LAS PYME TEXTILES MARPLATENSES PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

TRABAJO FINAL DE LA CARRERA DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Departamento de Ingeniería Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad Nacional de Mar del Plata
Mar del Plata, noviembre 2013

Cubelli, Mayra Samantha

Rolón, María Florencia

ESTUDIO DE LA CAPACIDAD DE LAS PYME TEXTILES MARPLATENSES PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

AUTORES

María Florencia Rolón

Matrícula 12.016. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Mayra Samantha Cubelli

Matrícula 12.064. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

DIRECTORES

Ing. Mariela Ambrústolo

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Ing. Marina Migueles

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

MESA EXAMINADORA

Mg. Ing. Jorge Domingo Petrillo

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Ing. Daniel Laville

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

Lic. Juan Pablo Grammático

Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata

AGRADECIMIENTOS

Muchas personas nos acompañaron durante el transcurso de esta etapa y afortunadamente muchas otras aparecieron en el camino, motivo por el cual deseamos expresar nuestro profundo agradecimiento.

En primer lugar, gracias a nuestros padres, hermanos y familiares, que nos acompañaron durante estos años, sin su apoyo y su confianza no habiéramos podido llegar a este momento.

Gracias a esta Universidad Pública y a la Facultad de Ingeniería, que si bien suele ser el blanco de numerosas quejas, nos brindó una educación de calidad, nos formó para convertirnos en profesionales, y por sobre todo, contribuyó en nuestra formación como persona.

Gracias a nuestras directoras de Trabajo Final, Mariela Ambrústolo y Marina Migueles, que nos apoyaron en esta idea desde el comienzo y nos brindaron su colaboración y su tiempo.

Gracias a todas las empresas, instituciones y personas que participaron desinteresadamente en este proyecto y nos brindaron información.

Gracias a Mercedes Cabut y Soledad Altamirano, por gestionar el contacto con dos empresas textiles, y a Juan Ignacio Mariño por la información suministrada.

Gracias Natacha Mateo, por tu colaboración y tus amplios conocimientos sobre la temática.

Gracias a todos nuestros compañeros y amigos por haber compartido estos años con nosotras. Sin duda serán de los mejores que habremos de vivir y siempre los vamos a recordar con mucho cariño.

Gracias.

ÍNDICE

| | |
|--|------|
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| ÍNDICE DE TABLAS | vi |
| TABLA DE SIGLAS | viii |
| RESUMEN | ix |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 5 |
| 2.1. Contexto económico y social de las PyME argentinas | 5 |
| 2.2. Contexto de las PyME textiles marplatenses | 6 |
| 2.3. Caracterización de las PyME textiles marplatenses..... | 8 |
| 2.4. Las PyME textiles y su relación con los Sistemas de Gestión de la Calidad | 12 |
| 2.5. Sistemas de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001 | 13 |
| 3. HIPÓTESIS DE TRABAJO | 18 |
| 3.1. Problemática y objetivos | 18 |
| 3.2. Propositiones | 18 |
| 3.3. Desarrollo de la hipótesis o teoría del estudio de casos..... | 19 |
| 4. METODOLOGÍA..... | 25 |
| 5. DESARROLLO | 28 |
| 5.1. Preparación de la investigación de estudio de caso..... | 28 |
| 5.2. Unidad de análisis | 28 |
| 5.3. Selección de la muestra..... | 30 |
| 5.4. Recolección de datos | 32 |
| 5.5. Procesamiento de datos | 32 |
| 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 34 |
| 6.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYME MUESTRADAS..... | 34 |
| 6.2. ANÁLISIS DEL GAP | 36 |
| 6.2.1. Política y objetivos de calidad | 36 |
| 6.2.2. Planificación | 37 |
| 6.2.3. Orientación a procesos..... | 38 |
| 6.2.4. Procedimientos, registros e instructivos..... | 44 |
| 6.2.5. Gestión de los recursos humanos..... | 46 |
| 6.2.6. Participación del personal..... | 53 |
| 6.2.7. Proceso de compra..... | 57 |
| 6.2.8. Proceso de diseño y desarrollo de producto | 60 |
| 6.2.9. Relación con el cliente | 62 |
| 6.3. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PARA IMPLEMENTAR SGC | 67 |

| | | |
|---|--|-----|
| 6.3.1. | Percepción y conocimiento sobre SGC..... | 67 |
| 6.3.2. | SGC como respuesta a las exigencias del entorno..... | 73 |
| 6.3.3. | Apoyo a nivel sectorial..... | 76 |
| 6.4. | PROPUESTAS..... | 85 |
| 7. | CONCLUSIONES..... | 97 |
| 8. | BIBLIOGRAFÍA..... | 100 |
| ANEXO I - DOCUMENTACIÓN REQUERIDA POR LA NORMA ISO 9001 | | 104 |
| ANEXO II - ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO..... | | 107 |
| ANEXO III - CARTA DE PRESENTACIÓN..... | | 108 |
| ANEXO IV - GUIÓN DE ENTREVISTA SOBRE LOS SGC | | 110 |
| ANEXO V - CATEGORÍAS Y PROPIEDADES | | 114 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Tamaños de muestra comunes en Estudios Cualitativos | 26 |
| Tabla 2: Característica generales de la muestra..... | 31 |
| Tabla 3: Capacitación en las PyME | 49 |
| Tabla 4: Tipos de producción y formas de comercialización de las PyME estudiadas..... | 63 |
| Tabla 5: Relaciones de las empresas con otras instituciones..... | 78 |
| Tabla 6: Análisis FODA | 86 |
| Tabla 7: Diagrama de Compromiso | 87 |
| Tabla 8: Estimación de Costos de Implementación | 94 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1: Año de inicio de la actual razón social de las PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia..... | 9 |
| Gráfico 2: Cantidad de empresas de origen familiar de PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia..... | 9 |
| Gráfico 3: Estado de la maquinaria de las PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia..... | 10 |
| Gráfico 4: Propósito de las inversiones de las PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia..... | 10 |
| Gráfico 5: Principal motivo por el cual las PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia decidieron no invertir en el año 2006..... | 11 |
| Gráfico 6: Fuentes de financiamiento de la inversión de PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia decidieron no invertir en el año 2006..... | 11 |
| Gráfico 7: Ciclo PDCA..... | 14 |
| Gráfico 8: Etapas de Certificación de SGC..... | 94 |
| Gráfico 9: Diagrama de Gantt de propuesta para el sector textil marplatense..... | 96 |

TABLA DE SIGLAS

ACIA: Asociación de Confeccionistas de Indumentaria y Afines Mar del Plata

ARN: Aportes no reembolsables

FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

IAF: *International Accreditation Forum* (Foro Internacional de Acreditación)

INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial

IRAM: Instituto Argentino de Normalización y Certificación

ISO: *International Organization for Standardization* (Organización Internacional de Normalización)

MiPyME: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

OAA: Organismo Argentino de Acreditación

PPS: Práctica Profesional Supervisada

PyME: Pequeñas y Medianas Empresas

SGC: Sistema de Gestión de la Calidad

UCIP: Unión del Comercio, la Industrial y la Producción de Mar del Plata

UNMdP: Universidad Nacional de Mar del Plata

UTN: Universidad Tecnológica Nacional

RESUMEN

El presente trabajo de investigación cualitativa basada en la metodología de estudio de casos procura estudiar las PyME del sector textil de la ciudad de Mar del Plata y su capacidad para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), acorde a los requisitos que establece la Norma ISO 9001:2008. La industrial textil marplatense constituye una de las más representativas de la ciudad, aunque actualmente su actividad se ha visto afectada por numerosos inconvenientes producto del contexto político-económico que atraviesa y por las numerosas crisis que ha padecido la economía argentina desde hace décadas. Es por ello, que los SGC constituyen una herramienta eficaz para responder a las exigencias del entorno y reducir las debilidades internas de las PyME. En el presente trabajo se han utilizado múltiples fuentes de evidencias (entrevistas, observaciones, bibliografía, etc.) a fin de detectar las principales diferencias que presentan las PyME textiles con el SGC propuesto y analizar la capacidad de las mismas para reducir la brecha existente, respondiendo a las preguntas de investigación enunciadas. A partir de los resultados obtenidos se ha expresado la propuesta de las acciones tendientes a la reducción de la brecha y la incorporación paulatina de herramientas de la calidad por parte de las PyME. Por último, se han desarrollado las conclusiones pertinentes.

PALABRAS CLAVE

Investigación cualitativa, Mar del Plata, Sistema de Gestión de la Calidad, PyME, sector textil.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo estudia la capacidad para implementar Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) en PyME¹ del sector textil de Mar del Plata. Para ello se procede a investigar y evaluar el *GAP*² entre la realidad de las PyME en estudio y los requisitos mínimos para la implementación de SGC.

La industria textil es una de las industrias más antiguas mundialmente, aunque en Argentina su desarrollo fue tardío, ya que cobró impulso a fines del siglo XIX gracias al aporte de muchos inmigrantes.

Es una industria que se divide por sectores asociados a diferentes procesos sobre las materias primas. Se pueden identificar cuatro grandes áreas dentro de la industria textil: tejido plano, tejido de punto, cordelería y tejido de cardado (Cámara Textil de Mar del Plata, 2012).

De las áreas mencionadas anteriormente, se ha elegido estudiar a las PyME abocadas al tejido de punto, definido como aquel que se teje formando mallas al entrelazar los hilos. Básicamente consiste en hacer pasar un lazo de hilo a través de otro lazo, por medio de agujas tal como se teje a mano (Red Textil Argentina, 2013).

Se ha seleccionado al sector textil particularmente por ser una de las principales industrias de la ciudad, siendo por más de 40 años uno de los pilares de la economía de Mar del Plata. Tal es así, que ha sido nombrada como Capital Nacional del Pulóver, colocando a la ciudad como un punto de referencia nacional relacionado con los tejidos de punto. Su crecimiento dio lugar al nacimiento de empresas y actividades complementarias, tales como tintorerías y lavaderos de prendas de lana, hilanderías, ventas de navíos y máquinas de costura, tejido, devanadores, muñecos de revisado y planchas, entre las principales.

Tradicionalmente, la industria textil de Mar del Plata se compuso por pequeñas y medianas empresas de origen familiar. A través de los años, han ido evolucionando conforme las exigencias del mercado lo requerían, logrando mantener el reconocimiento histórico de la ciudad en el rubro.

Sin embargo, la gestión de las empresas marplatenses no se ha caracterizado por la profesionalización de sus directivos, sino que ha crecido producto del esfuerzo, constancia y el trabajo de sus fundadores, que han basado su accionar en un sistema prueba y error, aprendiendo de su experiencia y valiéndose de su intuición.

¹ PyME: Empresas que tienen entre 6 y 200 ocupados y no pertenecen a un grupo económico, cuya forma jurídica es la sociedad legalmente constituida. Definición del Observatorio PyME Regional General Pueyrredón y zonas de influencia de la Provincia de Buenos Aires en el Informe "Industria Manufactura. Evolución reciente, situación actual y expectativas de las PyME industriales. Año 2008."

² GAP: Del idioma inglés, brecha.

La continua competencia en el mercado a nivel nacional, obligó a muchas PyME a comenzar a enfocarse en el mejoramiento de la calidad y reducción de costos para permanecer competitivos. Un trabajo sistemático y continuo en mejoramiento de la calidad y métodos de calidad; constituyen las actividades centrales. (Formento et al., 2007). A través de la implementación y posterior certificación de un SGC, las empresas procuran alcanzar dichos fines.

Un Sistema de Gestión es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. En particular, se define como SGC al sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad (Norma ISO 9000:2005).

No obstante, no siempre el motivo de la implementación de un SGC en las PyME es la mejora del desempeño. El gerente comercial de la División Corporaciones y Gobierno de IRAM, Juan Borda (2013) afirma que históricamente las PyME accedieron al mercado de la certificación cuando las grandes organizaciones comenzaron a exigirles determinadas condiciones de calidad a sus proveedores que, en su mayoría, era de menor tamaño.

Actualmente, los SGC, las Normas que los certifican y aspectos relacionados con la temática no están lo suficientemente difundidos entre las PyME marplatenses, ni se ha analizado en profundidad la relación de éstas con los SGC.

El presente trabajo se aboca a estudiar la capacidad para implementar SGC en PyME textiles de la ciudad, según los lineamientos de la Norma ISO 9001. Se estudia este Sistema en particular, dado que la implementación y certificación de esta Norma es considerada el punto de partida para la posterior incorporación de otras. Como afirma Borda (2013), en la práctica, "las empresas comienzan con la Norma ISO 9001, aplicable a todos los sectores, y luego profundizan en otras normativas.

Además de ser considerado el punto de partida, los SGC son los más difundidos y preferidos por las empresas. De acuerdo con Borda (2013), los empresarios los prefieren debido a que certificar un SGC incrementa la satisfacción del cliente y del personal, además de contribuir a alcanzar los objetivos de la organización.

La implementación de un SGC por parte de las PyME constituiría una importante herramienta para mantenerse competitivas en este contexto de globalización. "La tradicional excelencia técnica ó flexibilidad operativa en las PyME ya no es suficiente para garantizar un buen rendimiento. En vez de esto, las PyME necesitan cada vez más prácticas formales y gestiones más profesionales para ganar éxito competitivo." (Formento et al., 2007)

La presente investigación es de carácter cualitativo basada en la metodología de estudio de casos. Se seleccionó esta metodología dado que no sólo se pretendía

caracterizar a la población, sino además establecer las percepciones, opiniones, culturas, entre otras características de las empresas. Dado los objetivos de la investigación la investigación cualitativa resulta la herramienta más adecuada ya que “proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández Sampieri et al., 2006). En el apartado Metodología se describen con mayor detalle los criterios en los que se basó la elección.

A continuación se presentan las preguntas de la investigación, las cuales representan el qué de la investigación y permitirán seguir el lineamiento de las mismas orientando hacia las respuestas que se buscan con la investigación (Hernández Sampieri, 2006):

1. ¿Cuáles son las diferencias entre el SGC propuesto por la Norma ISO 9001 y el que poseen en la actualidad las PyME del sector textil de Mar del Plata?
2. ¿Cuál es la capacidad de las empresas PyME textiles marplatenses para implementar SGC?

La investigación se basó en estudio de casos utilizándose la técnica de entrevistas en profundidad semi estructuradas, que se aplicó a nueve empresas del sector textil marplatense. Se establecieron categorías y propiedades como criterios para el posterior análisis de datos, donde se clasificó la evidencia. Se analizó cada propiedad y categoría. A continuación, se efectuó la triangulación con otras fuentes de evidencia, tales como bibliografía, información periodística, entrevistas a instituciones relacionadas, proveedores del sector y empresas consultoras. Por último, se elaboraron las conclusiones y las propuestas de mejora.

El presente trabajo inicia por el Marco Teórico, donde se desarrolla una revisión bibliográfica sobre el sector textil, su situación económica y su relación con los SGC. Además, se describen los principales conceptos teóricos de la temática y se presenta la Hipótesis del trabajo donde se desarrollan los objetivos, las preguntas de investigación y las proposiciones que procuran dar respuesta a las mismas.

En el apartado Metodología se explican los pasos a realizar para efectuar el estudio de casos. Seguidamente, en el Desarrollo se describen cada una de las actividades realizadas durante la investigación y el procesamiento de datos. En la sección posterior, denominada Resultados y Discusión, se analizan las evidencias recolectadas de las múltiples fuentes de evidencia, a través de la triangulación, y se comparan con las proposiciones enunciadas a fin de validar o no las mismas.

Estudio de la Capacidad de las PyME textiles marplatenses para implementar SGC

Con la información obtenida del sector y de las empresas estudiadas, se realizan las Propuestas con el objetivo de definir las acciones necesarias para lograr la implementación de un SGC y mejorar las ventajas competitivas del sector.

Por último, se exponen las Conclusiones que condensan la recapitulación y síntesis de la hipótesis y la exposición de los resultados del análisis, así como el resumen de las propuestas pertinentes.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Contexto económico y social de las PyME argentinas

Para un estudio adecuado de las PyME textiles de Mar del Plata y sus SGC resulta fundamental entender el contexto en el que se encuentran. Para ello se parte por analizar el contexto social y económico pasado, ya que las consecuencias de esos años aún poseen gran influencia en las decisiones de sus dueños y gerentes.

Uno de los últimos grandes golpes económicos y sociales que impactaron fuertemente en las PyME argentinas fue el ocurrido durante la década del 90 que culminó en la crisis del 2001.

A principios de los 90, de acuerdo con Formento et al. (2007) la implementación de políticas de desregulación y liberalización de los mercados obligó a las empresas a operar en un ámbito global, dejando en evidencia las falencias del sector. Las características que presentaban las empresas de menor tamaño al momento del cambio de escenario, las describe Yoguel (1998), como una marcada centralización en la gestión, escasa relación con el entorno, una baja inserción externa, estrategias defensivas mercado-internista, escaso desarrollo de actividades innovativas, reducido nivel de inversión y fuerte desactualización tecnológica. A lo anterior, se le debe agregar el carácter familiar y dueño-intensivo, la ausencia de procedimientos formales escritos de aspectos operativos, la orientación al corto plazo en la gestión y el aprendizaje tácito informal basado en la necesidad de resolver aspectos concretos, que predominaban en las PyME (Gatto, 1996).

En un contexto donde emerge el concepto de globalización, el entorno se vuelve más competitivo y cambiante, al mismo tiempo en que surgen conceptos tales como la Calidad Total, la Administración Estratégica y una incipiente concientización por el medio ambiente. Sumado a ello, uno de los rasgos característicos de la década es la pérdida de establecimientos industriales, derivado del incremento de las importaciones. La caída en los precios relativos industriales respecto de los insumos y servicios, generan presiones en los márgenes de ganancias, que se ven compensados por la pérdida de masa salarial (Formento et al., 2007).

En lo referido a las PyME de la ciudad de Mar del Plata, en el período 1995 - 2002 en la región de General Pueyrredón y zona de influencia, comienza y finaliza con una tasa de desocupación con valores muy elevados (mayores al 22%), mientras que en el último trimestre del año 2006 la misma alcanza al 6,5%, mostrando la importante recuperación de la producción y el empleo, particularmente de la industria regional, según el Informe del Observatorio PyME del año 2006. Sin embargo, la calidad del trabajo tiene aún importantes falencias, reflejadas –entre otros indicadores- en la persistencia del trabajo asalariado no

registrado que alcanza el pico máximo de 52% en el cuarto trimestre de 2004 y nunca baja en la última década del 39%.

Durante los años posteriores se observa un crecimiento económico nacional hasta aproximadamente el año 2008 en donde comienza un decrecimiento del nivel de la economía. A su vez, la crisis económica internacional a fines del 2008, cuyo epicentro fue Estados Unidos, repercutió en el resto del mundo. A partir de octubre, ahorristas, consumidores e inversores ingresaron en un sendero de creciente paralización de sus decisiones económicas. El nivel de actividad disminuyó su ritmo de crecimiento en el cuarto trimestre. En la mezcla de recesión e incertidumbre acerca de la magnitud de la crisis mundial, y el retroceso del consumo y la inversión provocaron la salida de capitales. La devaluación del peso favorece a los exportadores pero incrementa los costos de insumos importados, teniendo efectos finales diferenciales según la relación insumo - producto de cada rama de actividad. (Rearte et al., 2009).

En la actualidad, las PyME se ven afectadas por las consecuencias de los aumentos del valor de los insumos y, en el otro extremo, por el impacto de la retracción en el mercado derivada del incremento de precios, ya que no tienen capacidad ni predisposición para trasladar sus mayores costos a los consumidores (Tarditi, 2012).

Es en este escenario nacional y mundial en el que se desarrollan las PyME textiles marplatenses.

2.2. Contexto de las PyME textiles marplatenses

Para las PyME textiles, no ajenas a la situación del país, la década del 90 dejó grandes huellas en el sector que hasta el día de hoy persisten en algunas de las empresas. La apertura que existió en esa época, sumada al tipo de cambio, propició que las organizaciones invirtieran en maquinaria importada de punta. Este endeudamiento afrontado por las empresas con el propósito de mejorar sus procesos productivos y obtener mayores ganancias, no pudo ser superado debido a la pérdida de competitividad generada por la entrada de productos extranjeros a muy bajo precio. Como consecuencia, las ventas disminuyeron, no pudiendo recuperar lo invertido, y generando que una gran cantidad de PyME textiles tuvieran que cerrar sus puertas en el 2001, mientras que las que lograron subsistir sufrieron grandes reformas estructurales. Las empresas de la rama textil se vieron afectadas por esta profunda crisis, que provocó el cierre de alrededor del 60% de los locales registrados en 1994 (Rearte et al., 2007).

Mientras que para el año 1994 la rama "Textil – Tejido de punto" representaba el 9% de las empresas totales de la región, para el año 2005 disminuye esta cantidad,

alcanzando sólo el 2% del total de los locales industriales. Para el año 1994 la cantidad de PyME textiles en la región era de 150, decreciendo esta cantidad hasta las 52 existentes en 2005 (Rearte et al., 2007).

Durante el período comprendido entre los años 2005 y 2008, el nivel de actividad en la región estudiada por el Observatorio PyME Regional en el 2008, sufrió una desaceleración en su ritmo de crecimiento.

Para el año 2008 el 70% de las PyME de la sub-rama tejido de punto dicen pasar por una etapa de achicamiento o estancamiento según el Informe del Observatorio PyME Regional del año 2008. Asimismo las empresas pertenecientes a esta rama muestran, en el período 2007-2008, un 23% de crecimiento en ventas a valores corrientes (menor al promedio de la industria de la región) y un 3,4% de incremento en ocupados.

La crisis global del año 2009 generó expectativas negativas en todo el mundo, y progresivamente en la economía argentina. Debido a esta incertidumbre, los empresarios textiles frenaron sus decisiones económicas. Esta rama tuvo un fuerte crecimiento en los últimos años pero también fue duramente afectada durante la recesión y apertura económica de los años 90. De allí que, ante los síntomas recientes de inestabilidad económica, algunas PyME parecen haber tomado un comportamiento defensivo, dejando en consecuencia de invertir (Rearte et al., 2009).

En 2011, Guillermo Fasano, en aquel entonces presidente de la Cámara Textil de Mar del Plata, expresó que si bien el sector desde 2010 no retrocedió, tampoco se expandió como lo venía haciendo a partir de 2003. Asimismo, debido al momento por el que atravesaba el país, los referentes de la actividad encontraban en el tejido una actividad que estaba en condiciones de expandirse y de generar una importante cantidad de nuevos puestos de trabajo (Entrevista en Diario El Atlántico, 2010).

Sin embargo, a fines de 2012 se presentó un nuevo escenario para los empresarios textiles de Mar del Plata. La regulación de las importaciones en el país acarrió numerosos obstáculos para la industria textil. Fasano declaró que no se puede regular la importación de productos terminados y al mismo tiempo impedir el ingreso de aquellos insumos que son necesarios para confeccionar el producto en la Argentina. Además, las ventas en los comercios del sector textil marplatense habían caído un 15 por ciento en los últimos dos meses del 2012 con relación al mismo período del año anterior (Entrevista en Diario El Atlántico, 2010).

A su vez, la secretaria general del sindicato de Empleados Textiles, la señora Donnapaolo, detalló que la industria textil en Mar del Plata “se encuentra en una meseta, que con el correr de los días se va agravando por distintos motivos, como las restricciones

en las importaciones, las bajas en las ventas, los precios de los alquileres, y sobre todo, la inflación” (Entrevista en Radio Brisas, 2012). Donnapaolo agregó que en la actualidad los empresarios textiles se encuentran con grandes dificultades en caso de tener que realizar reparaciones a la maquinaria. Debido a que la tecnología para el proceso productivo es importada de países como Alemania, Japón, Italia y España, “cuando esa máquinas sufren algún desperfecto no tenemos como arreglarlas porque no están entrando mi materias primas ni repuestos”.

Por otra parte, en Argentina los productos tienen un valor más elevado que en otros países porque “no tenemos el nivel de tecnificación que tienen en otros lugares del mundo, y porque los argentinos tenemos el arte de emplear nuestro ingenio de no mejorar y pretender ser los mejores”, expresó Donnapaolo.

En síntesis, las PyME textiles debieron afrontar numerosos inconvenientes desde la década del 90. Aunque en los años siguientes existió un crecimiento económico, entre el 2005 y el 2008 se produjo una desaceleración en el ritmo. En la actualidad, el sector textil se ve afectado por la regulación de las importaciones, la disminución de las ventas y por los niveles de inflación actuales.

2.3. Caracterización de las PyME textiles marplatenses

La rama “Textiles, tejido de punto y prendas de vestir” representa cerca del 13% de los locales industriales y el 10% de la ocupación industrial de las PyME de la General Pueyrredón y alrededores, según el Informe del Observatorio PyME del año 2008.

La antigüedad de las empresas del sector textil pertenecientes a General Pueyrredón y zona de influencia se puede observar en el gráfico 1, donde aproximadamente la mitad de las mismas fue creada en el año 2002 o posterior. Sin embargo, se debe aclarar que los datos provienen del Informe del Observatorio PyME regional 2006, donde dentro de la categoría textil se incluye la sub-rama tejido de punto (la cual es de interés para el presente trabajo) y la sub-rama prendas de vestir. Esta última es quien tuvo mayor apertura de locales en los períodos estudiados en el Informe.

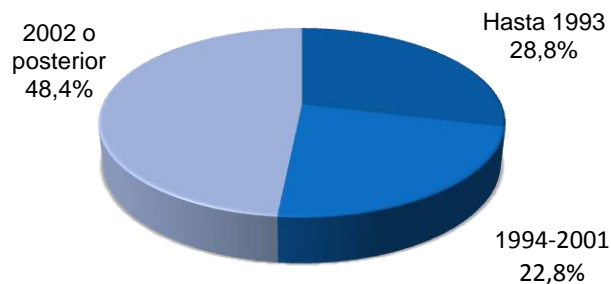


Gráfico 1: Año de inicio de la actual razón social de las PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Informe del Observatorio PyME del año 2006.

A su vez, la mayoría son empresas de origen familiar, donde más del 90% pertenecen a esta categoría, como se muestra en el gráfico 2.

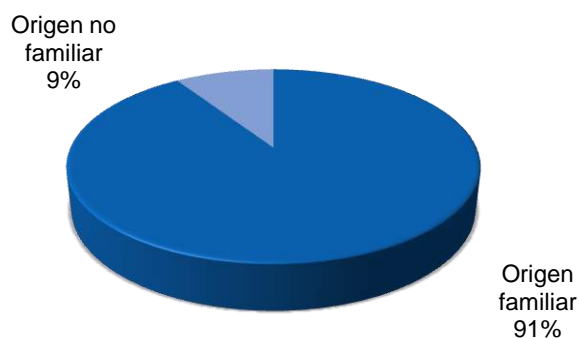


Gráfico 2: Cantidad de empresas de origen familiar de PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Informe del Observatorio PyME del año 2006.

Los principales problemas que identifican los empresarios pertenecientes al sector en estudio, de acuerdo con el Informe del Observatorio PyME regional del año 2006, son los elevados costos financieros y un aumento de los costos directos de producción.

El estado de la maquinaria es moderno hasta el año 2006 en la mayoría de las empresas textiles como se muestra en el gráfico 3, según las percepciones de los responsables o encargados de la conducción de las empresas.

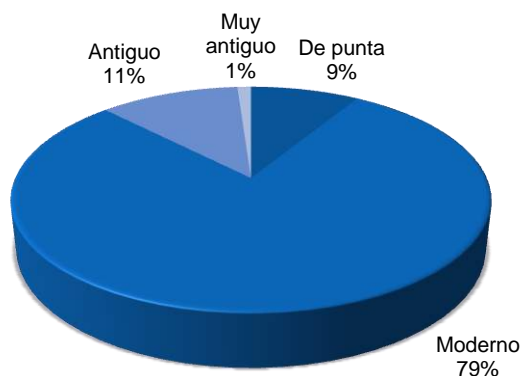


Gráfico 3: Estado de la maquinaria de las PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia.
Fuente: Elaboración propia en base a datos de Informe del Observatorio PyME del año 2006.

En cuanto a los destinos de las inversiones realizadas por los empresarios PyME, los principales fueron, para el año 2006: el mejoramiento de la capacidad comercial y el aumento de la capacidad productiva. En el gráfico 4 se detallan, además de los mencionados, el resto de los destinos.

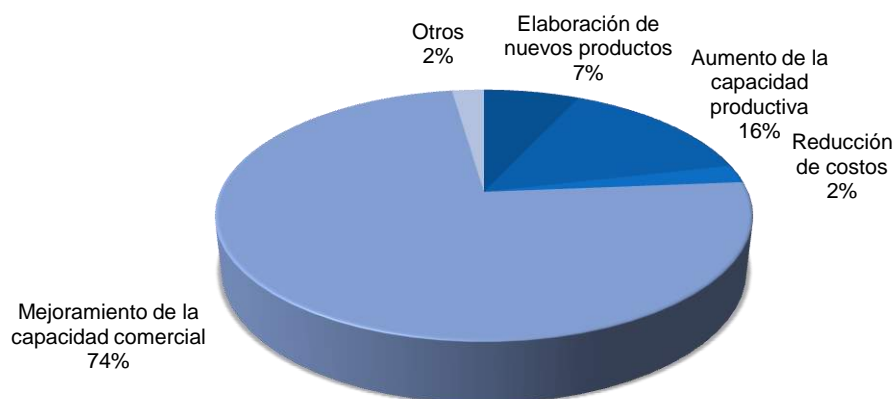


Gráfico 4: Propósito de las inversiones de las PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Informe del Observatorio PyME del año 2006.

Referido a los principales motivos por los cuales los empresarios PyME no realizaron inversiones, para el año 2006, se debe a que no poseen disponibilidad de fondos y en segundo lugar, a que el nivel de demanda no justifica la inversión. También la incertidumbre sobre la situación económica nacional y la actual capacidad ociosa se manifiestan como otros motivos por los cuales los dueños de empresas textiles deciden no realizar inversiones, como se observa en el gráfico 5.

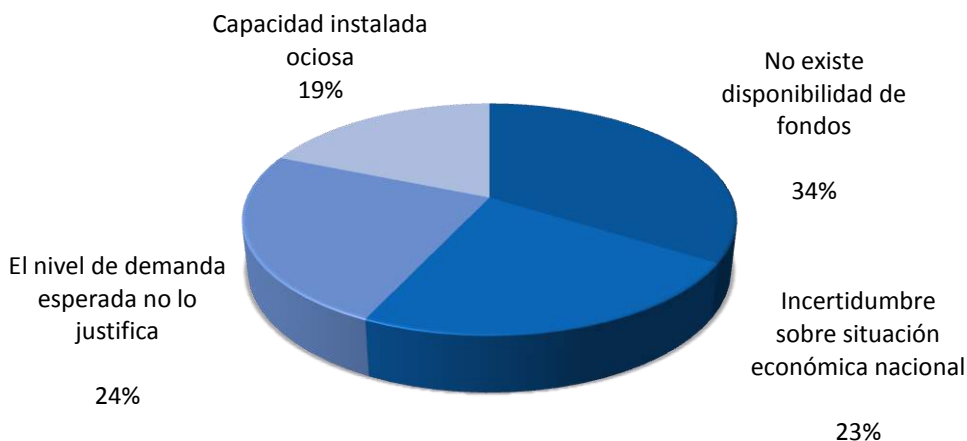


Gráfico 5: Principal motivo por el cual las PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia decidieron no invertir en el año 2006.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Informe del Observatorio PyME del año 2006.

De la proporción de empresas que sí invirtieron durante el año 2006, los fondos para las mismas provinieron de los recursos propios en más del 80% de los casos, mientras que en sólo el 14% de los fondos para la inversión provinieron de organismos bancarios como se muestra en el gráfico 6.



Gráfico 6: Fuentes de financiamiento de la inversión de PyME textiles de General Pueyrredón y zona de influencia decidieron no invertir en el año 2006.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Informe del Observatorio PyME del año 2006.

La industria textil marplatense ha sufrido las consecuencias de la situación del entorno. Principalmente, a partir de la década del 90, seguidamente por la crisis argentina del 2001 y la crisis global del 2009, las PyME textiles han ido modificando sus decisiones y estructuras para intentar dar respuesta a las exigencias del mercado y desarrollando estrategias para procurar permanecerse en el mismo.

2.4. Las PyME textiles y su relación con los Sistemas de Gestión de la Calidad

En la revisión bibliográfica asociada a la temática no se han encontrado informes o investigaciones que aborden las PyME textiles marplatenses y su relación con los SGC específicamente.

Las teorías sobre el impacto de los SGC en el desarrollo de las organizaciones han sido probadas en numerosas oportunidades por la experiencia de aplicaciones en grandes empresas.

No obstante lo anterior, poco se ha dicho e investigado sobre la influencia del tamaño de las empresas en la aplicación de estos esquemas (Azaranga, 1998). El enfoque prevaleciente ha sido considerar que los principios son universales y, por lo tanto, su utilización en las organizaciones es siempre beneficiosa.

Existen dos investigaciones realizadas por grupos regionales de investigación que, aunque no se enfocan en el mismo tipo de industria y tamaño de empresa, tratan el tema calidad en las organizaciones. Por un lado, el Observatorio PyME regional General Pueyrredón y zona de influencia, que efectúa periódicamente investigaciones en PyME, realizó un informe en el año 2006 sobre PyME de la región de diferentes industrias. Allí se trata el tema de mejoras tecnológicas y certificaciones de calidad, evidenciando que la rama "Textil, tejido de punto y prendas de vestir" posee la menor cantidad de empresas que certifican calidad, sin que muestren interés por implementar en el futuro próximo un sistema de certificación (Rearte et al., 2009).

Por otro lado, en el Trabajo Técnico "Mejora Continua en empresas marplatenses" del año 2012, se realizó un estudio de casos sobre empresas de diferente tamaño y pertenecientes a diferentes sectores que han implementado un SGC. En el caso de las empresas PyME entrevistadas (en su mayoría exportadoras) la necesidad de implementar un SGC no representa un requisito de mercado, aunque si consideran que les confiere una ventaja diferenciadora. Casi todas refieren como principal motivo la necesidad de organizarse y los beneficios de marketing (Ambrústolo et al., 2012).

Así mismo, consultores especializados en implementación y certificación de SGC coinciden en señalar que en la región hay dos motivos por los cuales las empresas quieren implementar SGC: organizarse, querer mejorar y por obligación (Ambrústolo et al., 2012).

A nivel local, tanto la municipalidad como la Cámara Textil de Mar del Plata carecen de información estadística del sector, o la misma no es accesible para el público en general.

Un estudio sobre el proceso de mejora continua en PyME argentinas explica que en un medio ambiente a menudo caracterizado por la limitación de recursos disponibles, alta presión de trabajo y trabajadores que pocos ó ninguno, están familiarizados con los métodos

de calidad, éstas prácticas deberían ser implementadas por las PyME argentinas para contrarrestar sus limitaciones (Formento et al., 2007).

2.5. Sistemas de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001

El presente trabajo se basa en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para establecer un SGC en las organizaciones.

Esta Norma es de carácter internacional y su aplicación es voluntaria, así como su certificación. Todos los requisitos que en ella se manifiestan son genéricos y aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto o servicio suministrado (Norma ISO 9001:2008). Dicha Norma establece los requisitos necesarios para que la organización establezca, documente, implemente y mantenga un SGC, y mejore continuamente su eficacia.

La Calidad, según la Norma ISO 9000:2005, es el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiendo a requisito como la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.”

Un SGC es un “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (ISO 9000:2005).

Existen dos propósitos para aplicar los requisitos que esta Norma especifica. La Norma ISO 9001 explicita que una organización adopta el Sistema propuesto cuando:

“a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables (Norma ISO 9001:2008).”

Los requisitos que establece la Norma ISO 9001 se basan en ocho principios de la Gestión de la Calidad, identificados en la Norma ISO 9000:2005. Ellos son:

- a) Enfoque al cliente
- b) Liderazgo
- c) Participación del personal
- d) Enfoque basado en procesos
- e) Enfoque de sistema para la gestión
- f) Mejora continua

- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

En primera instancia la Norma ISO 9001:2008 establece que la organización debe tener claramente identificados los procesos necesarios para el SGC, así como la secuencia e interacción entre ellos. Según la Norma ISO 9000:2005, se define proceso como “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Este enfoque procura aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, establece el concepto de cliente interno, al mismo tiempo que enfatiza la importancia de la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. Para lograr la mejora continua es que se aplica la metodología conocida como Ciclo de Deming o Ciclo PDCA (por sus siglas en inglés Plan-Do-Check-Act, Planificar-Actuar-Verificar-Actuar), esquematizado en el gráfico 7. Dicho Ciclo se debe aplicar a todos los procesos, y sus etapas pueden describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Hacer: implementar los procesos.
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

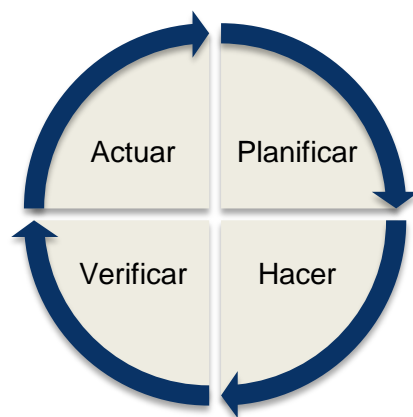


Gráfico 7: Ciclo PDCA.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo se deben definir una política y objetivos de calidad, que sirven de marco para implementar un SGC. Los objetivos son necesarios para realizar una planificación de la calidad, definida como: “Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los

objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.” (Norma ISO 9000:2005).

Además de la política y los objetivos de la calidad, la Norma ISO 9001 establece la documentación requerida que permita:

- Definir autoridades y responsabilidades;
- Facilitar la comunicación;
- Demostrar el comportamiento de la organización;
- Desarrollar la implementación de un SGC y generar evidencias;
- Promover una acción consistente;
- Facilitar las auditorías.

La documentación obligatoria se detalla en el ANEXO I. Su elaboración no debería ser un fin en sí mismo, sino que debería ser una actividad que aporte valor. A su vez la Norma ISO 9001 establece que toda la documentación del SGC debe ser controlada con el fin de que permanezca actualizada, sea fácilmente identificable y se encuentre disponible para su utilización.

En cuanto a los recursos humanos de la organización, los requisitos de la Norma ISO 9001 establecen que el personal debe “ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas” si realiza actividades que afectan a la calidad del producto y/o servicio prestado. Por lo cual, resulta necesario que la organización identifique a estas personas y establezca cuáles son las competencias necesarias para la tarea que desempeñan. Evaluando la diferencia entre el perfil requerido para el puesto y el que posee la persona, es necesario realizar capacitaciones para disminuir esta brecha. Posteriormente la Norma ISO 9001 indica que se deben evaluar los resultados de la capacitación.

Referido a los clientes, la Norma ISO 9001 establece que la alta dirección debe asegurarse que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción de los mismos. La organización también debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, con el objetivo de obtener información sobre el producto, consultas, quejas y pedidos que ellos realicen.

Acorde a la Norma ISO 9001, la empresa que aplica un SGC debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto o servicio. Para ello se debe determinar las etapas, las revisiones a realizar en cada una de ellas, las responsabilidades y autoridades para el personal involucrado. Se deben identificar los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto, los cuales incluyen requisitos legales, información de diseños previos y demás requisitos esenciales para la satisfacción del cliente. Durante el

transcurso del proceso de diseño y desarrollo, se debe cotejar el mismo con lo planificado, con el objetivo de identificar problemas y proponer soluciones, y para evaluar la capacidad del proceso de diseño y desarrollo para cumplir con los requisitos estipulados.

Acerca de la relación con los proveedores y el proceso de compra, la Norma ISO 9001 establece que la organización debe asegurarse que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. Para ello se debe realizar un control al proveedor, que variará en tipo y grado en función del impacto que posee el producto adquirido en el producto final. A su vez, se deben establecer criterios para la selección, evaluación y re-evaluación del proveedor, con el fin de determinar la capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Una vez que el producto ha sido adquirido, la organización debe establecer e implementar la verificación u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Por último, la organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora con el propósito de demostrar la conformidad con los requisitos del producto; asegurarse la conformidad del SGC; y mejorar continuamente la eficacia del Sistema. Para ello se debe realizar: el seguimiento de la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización; el seguimiento y medición de los procesos para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados; y el seguimiento y medición de las características del producto con el fin de verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Asimismo, la organización debe llevar a cabo auditorías internas para determinar si el SGC implementado se encuentra conforme a los requisitos de la Norma ISO 9001 y a los establecidos por la propia organización, y si se mantiene de manera eficaz. Los hallazgos se deben utilizar para identificar oportunidades de mejora y no conformidades. Éstas últimas se deben corregir y realizar las acciones correctivas necesarias con el fin de eliminar a ellas y sus causas. Posteriormente se debe realizar el seguimiento de las acciones tomadas para su verificación.

La mejora continua es uno de los pilares fundamentales en lo que se basa la Norma ISO 9001 y debe ser el objetivo permanente de la organización. La mejora es una actividad continua que se vale del uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

Las acciones correctivas son aquellas tomadas para eliminar la causa de no conformidad detectada u otra situación no deseable, mientras que las acciones preventivas eliminan la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

Previamente a la aplicación de las acciones correctivas se efectúan otras acciones para eliminar la no conformidad detectada. A estas se las denomina correcciones, ya que son previas al análisis de las causas.

El rol de la dirección para lograr implementar un SGC resulta fundamental ya que a través de su liderazgo y sus acciones puede obtener el compromiso necesario del personal y así crear un ambiente en el cual el SGC pueda operar eficazmente. Entre sus actividades principales, la dirección debe revisar el SGC de la organización para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.

3. HIPÓTESIS DE TRABAJO

3.1. Problemática y objetivos

El objetivo general de este trabajo es investigar y evaluar el GAP entre la realidad de las PyME en estudio y los requisitos mínimos para la implementación de SGC.

El objetivo específico de la investigación es evaluar la situación real de las PyME del sector textil de Mar del Plata, con respecto a sus SGC, a partir de:

- Caracterizar los SGC existentes actualmente,
- Identificar requisitos cumplidos e incumplidos,
- Conocer la cultura organizacional de las empresas en estudio.

Como objetivo secundario, se plantea proponer el accionar a seguir por el sector textil, para la implementación y/o mejora de sus SGC.

Para alcanzar dichos objetivos y guiar el desarrollo del estudio se enuncian las preguntas de la investigación anteriormente mencionadas:

1. ¿Cuáles son las diferencias entre el SGC propuesto por la Norma ISO 9001 y el que poseen en la actualidad las PyME del sector textil de Mar del Plata?

¿Cuál es la capacidad de las empresas PyME textiles marplatenses para implementar SGC?

3.2. Propositiones

A continuación se determinan las proposiciones que podrían dar respuesta a las preguntas de la investigación a partir del estudio preliminar del contexto, de manera de conocer la dirección correcta de la investigación, dónde se debería buscar la evidencia relevante y ayudar en la definición de la unidad de análisis (Pascual et al., 2009). Las proposiciones del presente trabajo son:

P1. Las principales diferencias entre el SGC propuesto por la Norma ISO 9001 y el que poseen las PyME marplatenses del sector en estudio radican en:

P1.1. Falta de política y objetivos de calidad específicos;

P1.2. Falta de planificación a mediano y largo plazo;

P1.3. Escaso grado de orientación a procesos. En consecuencia, las actividades de seguimiento y medición son mínimas, y por ende, la mejora continua no se encuentra internalizada dentro de las organizaciones;

P1.4. Escasez de procedimientos, registros e instructivos relevantes;

P1.5. Capacitación ineficiente por carencia de organización y gestión de recursos humanos;

P1.6. Inexistente participación del personal en los asuntos de la gestión empresarial;

P1.7. Informal proceso de compra con relaciones poco fidelizadas con los proveedores;

P1.8. Escaso grado de formalización del proceso de diseño y desarrollo del producto;

P1.9 Falta de identificación y actualización de los requerimientos del cliente;

P2. La implementación de SGC es factible para las PyME en estudio en la medida que las empresas la entiendan como una herramienta eficaz para mejorar de forma continua el desempeño de la organización:

P2.1. El preconcepción de los dueños de las PyME sobre los SGC debido al desconocimiento total o parcial de los mismos, sus fines y requerimientos para la aplicación constituye un obstáculo cultural para realizar una primera aproximación a la temática.

P2.2. La globalización ha provocado una mayor competitividad debido al desvanecimiento de las barreras entre los mercados. En este contexto la calidad se presenta como una forma de mejorar los procesos y reducir costos para poder mantenerse competitivos en el mercado. Sin embargo, en las PyME textiles marplatenses aplicar Sistemas de Gestión de la Calidad puede ser muchas veces dificultoso debido a la falta de recursos y la urgencia por resolver los problemas cotidianos, entre otras cuestiones.

P2.3. La escasa colaboración a nivel sectorial no fomenta el desarrollo de las PyME. La actuación de las empresas en forma conjunta no es aprovechada como herramienta para la adopción de SGC.

3.3. Desarrollo de la hipótesis o teoría del estudio de casos

La hipótesis o teoría del estudio enunciada a continuación se construye a partir de las preguntas de investigación y las proposiciones que procuran dar respuestas a las mismas.

El presente proyecto se sustenta en la hipótesis de que la implementación de SGC en PyME del sector estudiado, constituye una eficaz herramienta para el desarrollo de la organización, el aumento de la competitividad y la satisfacción del cliente.

La experiencia muestra que las PyME difieren significativamente de las grandes empresas especialmente en los procesos operativos de la dirección. De este modo, los antecedentes de las grandes corporaciones y sus subsidiarias no son completa ni directamente aplicables a las pequeñas empresas (Formento et al., 2010). Es decir que para que la implementación de un SGC en las PyME del sector textil de Mar del Plata es necesario atender a sus características y necesidades particulares.

Cerca del 90% de las PyME marplatenses son de origen familiar, según los datos del Informe del Observatorio PyME del año 2006. No obstante, aquellas empresas cuyos inicios responden a la asociación de un grupo de amigos o compañeros de trabajo, o de

estudio, o aquellas fundadas por una sola persona, presentan en la actualidad vínculos entre sus miembros similares a los que existen en las PyME familiares.

Esta dinámica de empresa familiar, sumado a la antigüedad de las mismas, donde la mayoría de las PyME textiles de punto fueron creadas hace más de doce años, según datos del Informe del Observatorio PyME del año 2006, sugiere que poseen una cultura organizacional tradicional, fuertemente arraigada, la cual puede constituir un potencial obstáculo para el cambio que implica la implementación propuesta.

Otra de las principales barreras hacia la implementación eficaz de un SGC se debe al prejuicio generado desde las organizaciones como consecuencia de la desinformación total o parcial sobre qué son los SGC, cuáles son sus fines y cómo pueden resultar beneficiosos, lo que no sólo constituye un obstáculo cultural para implementar sino que también para incursionar en el tema.

Existe una oportunidad extraordinaria de avanzar sobre procesos de mejora que permitan a las PyME argentinas, más allá de las alternativas exógenas, tener una máxima potencialidad para aprovechar las oportunidades que los mercados planteen. Debe aclararse, sin embargo, que esto no se logrará simplemente copiando los esquemas aplicados en las grandes organizaciones, ya que, en gran medida, los criterios tradicionalmente aplicados en estos casos no tienen validez (total o parcial), en las PyME (Formento et al., 2007). En consecuencia, en el caso de adoptarse un SGC delineado externamente, sin atender a las necesidades particulares de cada PyME, el resultado no sólo será un Sistema deficiente sin utilidad alguna ya que no se adapta a la realidad de ella, sino que además provocará rechazo y frustración por parte los miembros dado que no se obtendrán los beneficios esperados (P2.1).

El carácter familiar de las empresas repercute en diversos aspectos del funcionamiento económico y productivo de la firma como, por ejemplo, el nivel de centralización en la toma de decisiones, en la incapacidad de expansión en filiales de difícil control personalizado, en el carácter familiar que asume el patrimonio de la firma, en la importancia asignada a la experiencia personal en temas vinculados con la gestión comercial y productiva, etcétera. (Farinelli, 2007). Por lo que es de esperar que en las PyME textiles marplatenses se encuentre una inexistente participación del personal en los asuntos de la gestión empresarial, en donde no se fomente el trabajo en equipo ni las decisiones sean consensuadas y apoyadas por todos los miembros de la organización (P1.6).

La mayoría de las PyME carecen de estrategias empresariales a mediano y largo plazo, restándole importancia o no siendo consciente del valor que posee la elaboración de una estrategia que determine el rumbo a seguir de la organización. Por lo que es de

esperarse que, en cuanto a la Gestión de la Calidad específicamente, las PyME textiles marplatenses no posean una política ni objetivos de calidad (P1.1) que conduzcan el SGC y guíen el accionar de todas las personas dentro de la organización.

Como sostiene Farinelli (2007), el grado de elaboración de la estrategia empresarial adquiere una importancia determinante, sin embargo, un número muy importante de PyME tienen una escasa comprensión de esto. Si bien, saben que hoy, es sumamente importante el proceso de internacionalización e inserción externa, las PyME sólo desarrollaron y concibieron como útiles a lo largo de los años, estrategias de corto plazo de tipo reactivo, tendencia muy arraigada en la mayoría del empresariado que aún continúa presente. Por lo cual, se presume que exista una falta de planificación en las PyME textiles marplatenses que guíe el accionar de la empresa hacia el mediano y largo plazo (P1.2).

La escasa planificación a largo plazo podría deberse a la inestabilidad económica, política y social del país, cuya última manifestación y más devastadora hacia la industria textil fue la crisis del 2001. Según el Informe Regional del Observatorio Pyme del año 2006, “la crisis de los noventa genera algunos otros cambios estructurales que se traducen básicamente en: La contracción de la rama “Textil - Tejido de punto” medida a través de la cantidad de locales, cuya participación disminuye del 9% al 2%”.

Como afirma Lousteau (2012) en su libro “Economía 3D”: “(...), eso atenta [las crisis] contra el crecimiento de las pequeñas y medianas empresa, que en la Argentina generan alrededor del 80% de los puestos de trabajo. A los problemas estructurales que enfrentan hay que sumarle el hecho de que por sus recursos estas empresas son las que menos capacidad tienen para prevenir las crisis y cubrirse ante sus efectos. Ello explica por qué el país posee altas tasas de natalidad pero también de mortandad de PyME.”

Por otro lado, existe un limitante adicional para la implementación de SGC. Estudios previos realizados en el ámbito de PyME Argentinas (Formento et al., 2007) mencionan que una de las principales restricciones para la aplicación de SGC que han hallado que en este campo de estudio es que tienen como punto débil la capacitación y el desarrollo y mantenimiento de competencia. Con lo cual, se presupone que en las PyME textiles marplatenses la capacitación resulte ineficiente por carencia de gestión de recursos humanos (P1.5).

Parece evidente que la gestión de los RRHH no ha sido una prioridad para los empresarios de PyME, quienes por lo tanto no han desarrollado buenos programas de capacitación para su personal y tampoco han considerado el clima interno como un factor a

tener en cuenta. Esto último impide la detección de factores higiénicos³ dentro de la organización y fomenta un grado importante de rotación y pérdida de conocimientos tácitos acumulados. (Formento et al., 2007).

En cuanto a la forma en que la organización aprende y gestiona el conocimiento generado en la misma, Farinelli (2007) afirma que “las PyME carecen de una formalización y de una gestión que permita avanzar sobre los conocimientos adquiridos y éstos sean perdurables, más allá del tiempo que permanezca determinada persona con cierto conocimiento en la empresa. La información recogida sobre el proceso de aprendizaje interno a la fábrica indica que, en gran medida, ésta se adquiere a partir de la resolución de problemas concretos de la labor productiva cotidiana. (...) Por lo general en las firmas PyME este conocimiento no se “almacena” de manera formal, ni es fácilmente transferible entre los miembros de la organización; básicamente un conocimiento táctico, un activo intangible”. Es por esta razón, que es altamente probable que en las PyME estudiadas no se halle documentación relacionada a procesos relevantes así como tampoco procedimientos, registros e instructivos relevantes (P1.4) que permitan una gestión sobre los recursos y conocimientos que poseen las empresas.

Además, para la apropiada gestión de la totalidad de la organización es necesario poseer alto grado de orientación a los procesos. La importancia en tener identificados los procesos reside en que “Para satisfacer a sus clientes, una empresa debe contar siempre con procesos y sistemas que funcionen como lo requiere el cliente. Un proceso recibe entradas y realiza actividades de valor agregado sobre esas entradas para crear una salida o resultado (Summers, 2006).

A partir de la apropiada identificación de los procesos, la organización puede gestionar su desempeño con un grado de orientación a procesos, más que a funciones. Como explica Summers (2006) “Una organización orientada a procesos se organiza de acuerdo con procesos o líneas de productos. La organización se enfoca en los procesos de negocios clave que debe realizar perfectamente bien con el propósito de obtener, satisfacer y retener clientes. Las tradicionales fronteras entre departamentos se eliminan o no existen en una empresa orientada a procesos”. Debido al carácter familiar y la escasa existencia de profesionales de las PyME textiles marplatenses, existe una alta probabilidad que éstas gestionen su accionar con una orientación funcional que basada en procesos, y con alto grado de centralización en la toma de decisiones. Como resultado de no poseer una

³ Factores Higiénicos: Aquellos factores extrínsecos que se relacionan con la insatisfacción laboral, por ejemplo la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales, como el salario. Según la teoría de la motivación-higiene formulada por el psicólogo Frederick Herzberg. (Robbins, 1995)

identificación apropiada de los procesos, no se realizan acciones de seguimiento y medición de los mismos. Por lo tanto las PyME no cuentan con datos para realizar posteriormente acciones de mejora continua. Como afirma Carbone, director de Grupo Crescent - una organización de servicios profesionales orientada al desarrollo e implementación de estrategias de gestión de la calidad y recursos humanos, "no se puede administrar sin información y tampoco es posible operar los procesos y la calidad sin obtener datos claros sobre la performance de dichos procesos" (Carbone en Murúa, 2013) (P1.3).

Uno de los procesos más relevantes en las PyME textiles de Mar del Plata es el de diseño y desarrollo del producto, ya que la diferenciación de las prendas resulta una de las principales ventajas competitivas de estas empresas.

La dimensión de proceso hace referencia a que no se trata de una actividad puntual sino que abarca desde la definición estratégica hasta la disposición final del producto y tienen continuidad en el tiempo. Para ello deben considerarse los actores involucrados y sus relaciones, las metodologías y herramientas de trabajo utilizadas, la información y el conocimiento generado, las pruebas, los testeos y demás elementos intervinientes durante este proceso. Esta división no significa que el proceso sea secuencial, sino que se da de una manera simultánea e integrada (Nicolini et al. en Ariza et al., 2009)

Por lo tanto, la función principal de la gestión del diseño y desarrollo debe ser formalizar un proceso frecuentemente considerado por su creatividad como algo informal y desestructurado (Ariza et al., 2009). Por lo cual se espera que las PyME textiles marplatenses tampoco le otorguen la debida formalización a los procesos de diseño y desarrollo del producto (P1.8).

En la actualidad, las actividades de diseño y desarrollo representan unos de los principales vehículos para la generación de mayor valor agregado en la producción local y constituyen uno de los caminos a través del cual las empresas pueden obtener ganancias de competitividad. En tal sentido la evidencia indica que aún en los sectores más tradicionales, como la industria textil, existe la posibilidad de realizar esfuerzos de diferenciación de productos, especialmente a través de las actividades de ingeniería y de diseño que redunden en una mejor posición en el mercado. (Ariza et al., 2009)

Además de identificar apropiadamente los procesos, las PyME deben considerar las relaciones con sus proveedores y sus clientes.

En cuanto a los proveedores, asegurarse una correcta selección y una continua evaluación de sus rendimientos, resulta fundamental porque afectan directamente a la calidad del producto o servicio final (Rozen en Murúa, 2013).

La importancia de mantener una relación con los clientes radica en que éstos son quienes definen los requisitos que las PyME deben tratar de cumplir. Los ciclos de negocios deberían empezar y concluir en el consumidor, quien manifiesta los requerimientos sobre lo que demanda y evalúa la conformidad con lo que recibe” (Rozen en Murúa, 2013).

Aunque resulta evidente la importancia de mantener un adecuado proceso de compras y otro que permita mantener permanentemente actualizados los requerimientos de los clientes, se espera que en las PyME textiles marplatenses estas relaciones no se encuentren lo suficientemente desarrolladas y formalizadas (P1.7 y P1.9). Lo cual podría deberse, en gran medida a la falta de recursos humanos y/o económicos destinados a tal fin.

Además de las características internas de las PyME textiles marplatenses, existen fenómenos externos que afectan su desempeño así también como la posibilidad de incorporar SGC a sus empresas.

Respecto a la proposición P2.2. Formento et al. (2010) afirma que el marco actual de fuerte globalización en el mercado obligó a muchas PyME a comenzar a enfocarse en el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos para permanecer competitivos. Esta tarea, no resulta ni fácil ni obvia en un medio a menudo caracterizado por la limitación de recursos disponibles, alta presión de trabajo y trabajadores que, en gran porcentaje, no están familiarizados con los métodos de calidad.

Una forma de hacer frente a las cuestiones expresadas anteriormente es contar con colaboración a nivel sectorial como una herramienta que ayude al desarrollo de las PyME y que la adopción de SGC eficaces sea más factible (P2.3), aunque actualmente en muy pocos casos, se recurre al uso de servicios de asesoramiento públicos o privados (por ejemplo cámaras o consultores) (Farinelli, 2007). Asimismo, la ciudad de Mar del Plata concentra numerosas PyME textiles las cuales podrían unificar esfuerzos y cooperar mutuamente en la implementación de SGC y/o en la incorporación de actividades tales como capacitaciones, contratación de profesionales, necesarias para tal implementación. Se prevé que esta oportunidad de cooperación no esté siendo aprovechada actualmente por las PyME estudiadas.

La centralización de las decisiones en los directivos de las empresas, que en su mayoría siguen siendo sus dueños, y el carácter familiar de las mismas explican que, como explica Formento et al. (2007), existe una tendencia en replicar prácticas empresariales y productivas del pasado, en tal sentido, es necesaria la construcción de competencias a través de procesos de aprendizaje, asociados a actividades de vinculación externa e interacción productiva con otros agentes o instituciones. En función de lo anteriormente expresado, es que se sostienen las proposiciones enunciadas en el punto 3.2.

4. METODOLOGÍA

Para la realización del presente estudio la metodología elegida fue la investigación cualitativa basada en el estudio de casos.

Las metodologías de investigación cualitativas según Strauss, et al. (2002), se utilizan para obtener detalles complejos de algunos fenómenos como lo son los procesos de pensamientos, comportamientos, emociones, experiencias vividas, funcionamiento organizacional, etc., difíciles de obtener por métodos de investigación más convencionales (por ejemplo, métodos cuantitativos).

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, es decir, no se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis de datos no es estadístico. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. En consecuencia, no se pretende generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias ni necesariamente obtener muestras representativas (Hernández Sampieri, et al., 2006).

En particular, se empleó la metodología de estudio de casos.

El estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, en la que los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente visibles, y en la que se utilizan distintas fuentes de evidencia (Yin, 2003).

La fiabilidad del estudio se evidencia a través de:

- Un protocolo, cuya estructura se enumera en el ANEXO II que contiene los instrumentos, procedimientos y reglas generales para desarrollar el estudio de caso en cuestión (marco teórico, hipótesis, proposiciones, preguntas del estudio de caso, técnicas de recolección y planificación de recolección de datos).
- Una base de datos sistemática que permite el resguardo de toda la actividad de investigación (Yin, 2003).

El primer paso para la realización del estudio de casos es la determinación de las preguntas del estudio, las cuales se responden con la investigación a realizar.

Luego de efectuar una exhaustiva revisión bibliográfica incluyendo investigaciones previas, se elabora el marco teórico del estudio. El objeto de esto es conocer lo que se ha investigado en dicha temática (Yin, 2003).

Se deben determinar, a continuación, las proposiciones que responden a las preguntas de investigación antes enunciadas.

Se define la unidad de análisis a partir de la cual se conforma la muestra para la investigación. Luego de finalizar los pasos anteriores se construye la teoría o hipótesis del

estudio de caso. La hipótesis procura describir todos los aspectos relevantes de la temática a investigar.

El paso siguiente es la selección de la muestra sobre la cual se investigará. Al ser un estudio de carácter cualitativo, el tamaño de la muestra no se fija a priori (previamente a la recolección de datos), sino que se establece un tipo de unidad de análisis (definido anteriormente) y a veces se perfila un número relativamente aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando los casos que van adicionándose no aportan información o datos novedosos, aun cuando se agreguen casos extremos. A esto se lo conoce como saturación de categorías (Hernández Sampieri et al., 2006).

Mertens, no obstante, hace una observación sobre el número de unidades que suelen utilizarse en diversos estudios cualitativos, la cual se incluye en la tabla 1. La misma, según la autora, constituye únicamente un marco de referencia, pero la decisión del número de unidades que conformen la muestra es del investigador, quien debe procurar que los casos proporcionen un sentido de comprensión profunda del ambiente y el problema de investigación (Mertens en Hernández Sampieri et al., 2006).

| TAMAÑOS DE MUESTRA COMUNES EN ESTUDIOS CUALITATIVOS | |
|---|---|
| Tipo de estudio | Tamaño mínimo de muestra sugerido |
| Etnográfico, teoría fundamentada, entrevistas, observaciones. | 30 a 50 casos |
| Historia de vida familiar | Toda la familia, cada miembro es un caso |
| Biografía | El sujeto de estudio (si vive) y el mayor número de personas vinculadas a él, incluyendo críticos |
| Estudio de casos en profundidad | 6 a 10 casos |
| Estudio de caso | Uno a varios casos |
| Grupos de enfoque | 7 a 10 casos por grupo, cuatro grupos por cierto tipo de población |

Tabla 1: Tamaños de muestra comunes en Estudios Cualitativos.

Fuente: Metodología de la investigación. Hernández Sampieri et al., 2006.

Seguidamente, se procede a la colección de datos de la muestra seleccionada y de otras fuentes que pudieran aportar información relevante para la investigación.

Con este fin, a los elementos que conforman la muestra se le realizan entrevistas semi estructuradas y observación directa. Para la realización de las entrevistas, se establece previamente un guión. El mismo se debe validar en la primera utilización en una entrevista a una empresa, la cual se debe poder rehacer, de ser necesario. Además se toman en cuenta

como otras fuentes de evidencia: documentos, registros y entrevistas a miembros relacionados con el sector.

Luego de recolectar datos de todas las fuentes de información posible, se procede a analizar la misma. El análisis de datos consiste en examinar, categorizar, tabular, probar o recombinarse de otra manera la evidencia cualitativa de manera de sustentar o rechazar las proposiciones e hipótesis formuladas (Pascual et al., 2009).

El análisis de los datos cualitativos se efectúa en función de las proposiciones planteadas previamente.

La validez del estudio se asegura por medio de la utilización de múltiples fuentes de evidencias y la triangulación de la información suministrada por cada una.

El objetivo de la triangulación es obtener “una fotografía más enriquecedora y con mayor sentido de entendimiento de los fenómenos” (Jick en Hernández Sampieri et al., 2006).

Yin (2003) asegura que cualquier hallazgo o conclusión en un estudio del caso es probablemente mucho más convincente y exacto si está basado en varias fuentes diferentes de información.

Por último, se elabora el informe de investigación. Éste debe ofrecer una respuesta al planteamiento del problema y señalar las estrategias que se usaron para abordarlo, así como los datos que fueron recolectados, analizados e interpretados por el investigador. El informe debe fundamentar el análisis efectuado (Hernández Sampieri et al., 2006).

Los reportes cualitativos son más flexibles que los cuantitativos y no existe una sola manera para presentarlos, aunque se desarrollan mediante una forma y esquemas narrativos (Creswell en Hernández Sampieri et al., 2006).

Deben incluirse fragmentos de contenido o testimonios (unidades de análisis) expresados por los participantes (citas textuales, en su lenguaje, aunque las palabras sean incorrectas desde el punto de vista gramatical o puedan ser consideradas “impropias” por algunas personas) (Hernández Sampieri et al., 2006).

5. DESARROLLO

El presente estudio de casos se desarrolló siguiendo la metodología antes descripta. En este apartado se procede a describir cómo se aplicó dicha metodología.

5.1. Preparación de la investigación de estudio de caso

Inicialmente, se enunciaron las preguntas del estudio de caso, las cuales se procuran responder con la investigación que fueron presentadas en el capítulo 1 Introducción.

Posteriormente, se efectuó una revisión de la bibliografía existente sobre la temática (capítulo 2 Marco Teórico). La misma incluyó investigaciones previas sobre las Pequeñas y Medianas Empresas y los SGC; el sector textil de la ciudad de Mar del Plata; las Normas ISO 9000 y 9001; publicaciones relacionadas con la temática, entre otros.

Una vez concluida la revisión bibliográfica, con el conocimiento adquirido se procedió a elaborar las proposiciones. En base a estas últimas, se confeccionó la hipótesis que ha de responder a las preguntas iniciales, y la cual es validada o no con las conclusiones que se desprendan de la investigación. La misma ha sido desarrollada en el capítulo 3 Hipótesis de Trabajo.

5.2. Unidad de análisis

Para la selección de la unidad de análisis se definen como empresas de interés para el presente estudio a aquellas que cumplan con los siguientes requisitos:

- Sean PyME (Pequeñas y Medianas Empresas)
- Desarrollen su actividad económica en la siguiente categoría: “Textiles, tejido de punto”: Fabricación de productos textiles de acuerdo a la división 17 de la CIIU – 3 (Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 3, recomendada por Naciones Unidas. Vigente a nivel internacional desde el año 1989). Particularmente, empresas dedicadas al tejido de punto.
- Se hallan fundado y/o realicen sus actividades productivas dentro de la ciudad de Mar del Plata del Partido de General Pueyrredón, provincia de Buenos Aires

Existen numerosos criterios, tanto cualitativos como cuantitativos, para la determinación de la condición de PyME. La Ley o autoridad de aplicación se basa en elementos cuantitativos cuando la determinación se efectúe en base a elementos cuantificables como el número de personal ocupado o nivel de facturación, valor de los activos aplicados al proceso productivo, etc., en función de las peculiaridades de cada región del país, y los diversos sectores de la economía en que se desempeñan.

Por el contrario se tienen en cuenta elementos cualitativos cuando esa determinación de la condición de PyME sea consecuencia de analizar datos como la propiedad del capital, la independencia de la empresa, etc.

Debido a la naturaleza del estudio planteado, datos tales como el nivel de facturación, costos, precios, entre otros, no fueron solicitados a las empresas estudiadas. Por lo cual, al no poseer la información monetaria de las empresas ya que no forma parte del objeto del presente trabajo, dentro del criterio de clasificación cuantitativa se optó por utilizar la cantidad de personal.

A los efectos de la presente investigación, se adoptó la definición propuesta por el Observatorio PyME Regional General Pueyrredón y zonas de influencia de la Provincia de Buenos Aires en el Informe "Industria Manufactura. Evolución reciente, situación actual y expectativas de las PyME industriales. Año 2008.": "Aquellas empresas que tienen entre 6 y 200 ocupados y no pertenecen a un grupo económico, cuya forma jurídica es la sociedad legalmente constituida."

El proceso productivo desarrollado por las empresas que conforman la unidad de análisis consta, generalmente, de las siguientes etapas:

- **Diseño:** Las producciones se divide en dos colecciones por año: otoño-invierno y primavera-verano. En cada colección se diseñan una cantidad determinada de modelos. Este proceso comienza con aproximadamente seis meses de anticipación al lanzamiento comercial.
- Durante ese período, se encargan la totalidad de insumos necesarios, con el objetivo de recibirlos a tiempo. Se inicia la producción y se elaboran las acciones de marketing pertinentes (campañas gráficas, desfiles, etc.).
- **Control y devanado del hilado:** Se inicia por la recepción y revisión de los hilados, insumo principal. En la mayoría de los casos, el control de la calidad del hilado es visual y manual, e incluye el color, la ausencia de impurezas, la forma, entre otros aspectos.

El hilo que se encuentra en las condiciones adecuadas para su uso, se devana. El devanado consiste en enrollar el hilado sobre las bobinas que se colocarán sobre la máquina. Una vez en la bobina, el hilado se enhebra en la máquina automática.

- **Programación:** A partir del diseño de cada prenda se establece el programa electrónico que contendrá la máquina automática.
- **Tejido:** Las máquinas tejen lo que se denomina un paño, que es una tela hecha a medida. Siguiendo un orden predefinido, se tejen todos los paños que forman el producto final. Una prenda está compuesta por lo menos por cinco paños distintos.

- **Revisión:** Se controlan los paños para detectar la presencia de agujeros, puntos corridos u otras fallas. Los paños fallados son destejidos para reutilizar el hilado.
- **Corte:** Consiste en el corte a mano de las diferentes piezas del sweaters mediante moldes, procurando generar la menor cantidad posible de desperdicios. Luego, se miden las partes para corroborar que las medidas sean correctas.
- **Terminación:** El armado del sweater es realizado por una costurera con una máquina overlock. Este tipo de máquina cose en cadena con tres hilos o más y al mismo tiempo, corta el borde. El cuello del sweater, tejido por separado, se incorpora a la prenda con una máquina remalladora.

Seguidamente, se colocan los avíos correspondientes, tales como botones, cierres, apliques, elásticos, etc. Y se cosen, a máquina, las etiquetas correspondientes al talle, la marca del producto, las recomendaciones de lavado, etc.

- **Revisión final del Sweater:** Esta etapa varía de una PyME a otra. La mayoría de las empresas realiza el revisado del producto final a partir del control visual en una mesa.

Otras organizaciones realizan el revisado de la siguiente manera. Cada sweater terminado pasa por un maniquí de revisado. Se coloca el sweater en un maniquí con el torso transparente. Se utiliza una luz ultravioleta, por dentro del “torso” para observar los puntos de conexión del tejido, puntos corridos, barrado⁴, entre otras imperfecciones.

Los sweaters que presentan imperfecciones, que no se han podido corregir, se destinan a la venta de segunda selección o desperdicio, dependiendo de cada empresa.

- **Tintorería:** Esta etapa se realiza a través de un proveedor externo o dentro de la empresa, dependiendo si la misma cuenta con las instalaciones necesarias. Los sweaters terminados que cumplan con todos los requerimientos de calidad, son lavados en máquinas de tipo industrial, luego secadas y planchadas a vapor. Una vez terminadas estas actividades la prenda tiene la apariencia final con la que llegará al usuario.
- **Expedición:** Se colocan las etiquetas con sus códigos de barra correspondientes. Se introduce el sweater doblado en la bolsa transparente, para su conservación adecuada.

Por último, se empaquetan según corresponda para el envío a los distintos puntos de ventas, ya sean locales propios o de clientes mayoristas, o almacenamiento.

5.3. Selección de la muestra

Las empresas que conformaron la muestra no se seleccionaron anticipadamente, sino que se generó una base de datos con la mayor cantidad posible de empresas y luego

⁴ Barrado: Aspecto visual continuo en barras o franjas paralelas en dirección al hilo, en un tejido, debido a diferencias físicas, ópticas, de tintura en los hilos, o diferencias de geometría.

se procedió a contactar a las PyME textiles marplatenses, de manera aleatoria y por ubicación geográfica. Las empresas que representan la unidad de análisis se seleccionaron en función de la accesibilidad de las mismas a realizar entrevistas y de las características propias de las PyME.

El total de empresas que aceptaron participar de la investigación resultó suficiente para cubrir los objetivos del estudio de caso y la investigación, así como también se observó la “saturación de categorías” a medida que se realizaban las entrevistas y los datos aportados no resultaban novedosos.

A fin de obtener una visión objetiva y que refleje lo más fielmente posible la realidad de cada organización, se procuró entrevistar a informantes claves: autoridades y empleados de niveles inferiores cuya participación en la implementación sea crítica para el éxito de la misma. Además se empleó la observación directa y se realizaron visitas a las fábricas de las PyME.

La muestra finalmente está conformada por las empresas que se presentan en la tabla 2. A fin de mantener la confidencialidad de la información suministrada por las empresas se omiten los nombres de las mismas y sólo se enuncian características relevantes para el estudio:

| EMPRESAS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------------------------|--------------|----------------------------|--------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------|---------|--------------|
| Cantidad de empleados | 10 | 70 - 80 | 14 | 11 | 15 | 100 | 6 | 7 | 25 |
| Antigüedad | 38 años | 60 años | 7 años | 40 años | 37 años | 60 años | 40 años | 40 años | 39 años |
| Tipo de producción | Marca propia | Marca propia - Façon | Marca propia | Marca propia - Façon | Marca propia - Façon | Marca propia - Façon | Marca propia | Façon | Marca propia |

Tabla 2: Característica generales de la muestra.

Fuente: Elaboración propia.

El acceso a las organizaciones se realizó personalmente y a través de llamados telefónicos. En el primer contacto se hizo entrega de una carta de presentación (ANEXO III) en la que se detallan los objetivos generales del trabajo, se solicita la realización de una entrevista, se explican las condiciones de la misma y en particular, la confidencialidad de la información.

5.4. Recolección de datos

Para la recolección de información a través de la entrevista en profundidad semi estructurada se confeccionó un guión flexible (ANEXO IV) que abordó los aspectos principales a estudiar: historia de la organización, concepto de calidad, de sistema y relación con las Normas ISO 9000, relación con los clientes, relación con los proveedores, comunicación dentro y fuera de la empresa, diseño y desarrollo del producto, acciones correctivas y preventivas, mejora continua, desempeño de la organización: evaluación y acciones, entre otros.

El guión de entrevistas se desarrolló a partir de la hipótesis de trabajo, procurando abarcar la totalidad de cuestiones que hacen al diagnóstico de las empresas y sus SGC actuales. Se validó en una empresa a la que se tenía total acceso y era posible acudir nuevamente en caso de realizar correcciones al mismo.

Al momento de entrevistar a las personas se les aseguró la confidencialidad de los datos que hayan suministrado y se les pidió la autorización para grabar la entrevista. Para la realización de las entrevistas se emplearon grabador y anotadores para apuntar observaciones durante las visitas a las empresas.

Por tratarse de entrevistas semi estructuradas, se dio el espacio al entrevistado para desarrollar sus percepciones.

La totalidad de las entrevistas se desarrollaron durante el período comprendido entre enero y marzo del año 2013.

5.5. Procesamiento de datos

Las entrevistas fueron luego desgrabadas y procesadas para su posterior análisis. Para ello, se estableció una serie de categorías y propiedades como criterios para el análisis de los datos recolectados.

Además de la transcripción textual de las entrevistas grabadas, se utilizaron las anotaciones sobre las percepciones realizadas en el momento.

Se determinaron las siguientes categorías, basadas en el guión de entrevistas, como criterios principales para el análisis de los datos recolectados de las PyME:

- Información general de la empresa
- Procesos
- Sistemas de gestión y Normas ISO
- Dirección
- Documentación
- Capacitación / Formación

- Proveedores
- Clientes
- Mejora continua
- Comunicación
- Toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo
- Producto
- Seguimiento y Medición
- Otros aspectos: Relaciones con otras instituciones y opiniones.

A su vez, para cada categoría se determinaron propiedades más específicas. Las mismas se presentan en el ANEXO V.

Se elaboró una matriz con las categorías y propiedades enunciadas y las empresas estudiadas, donde se asentó la evidencia encontrada al respecto. Posteriormente, se realizó un análisis por categoría y propiedad. Durante el mismo se elaboraron conclusiones donde quedan de manifiesto los puntos en común, similitudes y diferencias entre las unidades de análisis para cada categoría.

Además de analizar la evidencia recolectada a partir de las entrevistas con las empresas PyME, se procedió a la triangulación de la información con las otras fuentes de evidencias a fin de complementarla. Entre ellas se emplearon:

- Registros
- Entrevista a autoridades de la Cámara Textil de Mar del Plata
- Entrevista a autoridades de la UCIP (Unión del Comercio, la Industrial y la Producción de Mar del Plata)
- Entrevista a autoridades de un organismo de certificación
- Entrevista a empresa dedicada al teñido de hilados en carácter de proveedor de las PyME en estudio.
- Observación directa
- Informes elaborados por el Observatorio PyME
- Informes elaborados por entidades educativas

Finalmente, se enunciaron los resultados obtenidos, donde se estudió en qué medida las proposiciones antes definidas se validaban o no con lo observado en la realidad de las PyME del sector textil marplatense, procurando responder a las preguntas de la investigación. Por último, se propuso un plan de acción a fin de reducir la brecha existente entre sus SGC actual y lo requerido por la normativa correspondiente en función de los resultados obtenidos.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir del análisis de las categorías enunciadas en el apartado 5.5 referido al Procesamiento de Datos, se procedió a dar respuesta a los interrogantes planteados en las preguntas de investigación. En función de la triangulación con otras fuentes de evidencia, se han validado o no las proposiciones que componen la hipótesis.

Con el objetivo de organizar la información obtenida se subdividió este capítulo en los apartados siguientes, los cuales surgen de las proposiciones antes enunciadas.

6.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS PYME MUESTRADAS

En la presente sección, se describen las principales características de las PyME que conforman la muestra.

En lo que respecta al origen de las empresas estudiadas, siete de las nueve son de origen familiar. Estas empresas comenzaron tejiendo a façon y con máquinas manuales. Con el correr de los años fueron ampliando sus instalaciones y adquiriendo maquinarias, especialmente en la década del 90 donde la importación de tecnología era accesible. Sin embargo, a partir del año 2000 el sector se vio afectado como consecuencia de la apertura económica de la década anterior y de la crisis que atravesaba el país por aquel entonces. Una de las PyME, denominada E4, tuvo que cerrar sus puertas durante 7 años y el resto sufrió grandes reformas estructurales para poder mantenerse en funcionamiento.

En la actualidad, la mayoría de las PyME continúa dirigida por sus dueños y sus descendientes. Si bien, dos de las nueve empresas, E3 y E9, fueron fundadas por grupos de amigos, que estudiaban juntos en la UNMdP, presentan vínculos y formas de relacionarse de carácter familiar.

En cuanto a la antigüedad de las organizaciones, promedian los 40 años. Los casos extremos del intervalo los conforma la empresa de creación más reciente, cuya antigüedad es de 7 años (E3), mientras que en el extremo opuesto se encuentran dos empresas que poseen 60 años cada una (E2 y E6).

Las empresas emplean en promedio 30 personas. La empresa de tamaño más pequeño, E7, está conformada por 6 personas, mientras que E6 es la de mayor tamaño, contando con 100 empleados.

En su mayoría, las empresas presentan una mínima estructura jerárquica en forma de pirámide, donde en la cúspide se encuentran los dueños o fundadores. Luego presentan un área de Administración, un área de Producción y un área de Diseño, cada una con su responsable. Asimismo como asesores externos poseen un contador y, en algunos casos, un asesor legal. En dos de las PyME, E2 y E6, existen líneas intermedias de mando que

tienen a cargo un grupo reducido de personas. Una de las empresas (E3) terceriza toda su producción, es decir, que contrata talleres externos para las actividades productivas principales como el tejido y la terminación de las prendas. Por lo que cuenta además con dos áreas de gran importancia: Logística y Depósitos. Sin embargo, en ningún caso se observa la presencia de un organigrama o una estructura documentada.

Otras dos empresas, E1 y E8, no tienen estructura jerárquica de ningún tipo. Allí, los dueños toman todas las decisiones y cumplen la totalidad de las funciones, a excepción de la parte contable.

La mayor parte de las empresas no posee el concepto de misión y visión, como consecuencia, no se encuentran definidas. En general, interpretan la visión del negocio como objetivos a largo plazo mientras que la misión como objetivos más a corto plazo (vender la producción y crecer en el mercado). En cuanto a cómo se imaginan la organización en un futuro, existe una gran diversidad de respuestas. Una excepción es la empresa E3, que posee definidas la visión y la misión, aunque por el momento, manifiesta que “no es algo que han transmitido con mucha fuerza al equipo (E3).

Una de las empresas, denominada E2, había certificado su SGC bajo las Normas ISO 9001 hace más de 10 años. Por lo cual, en su momento había cumplido con todos los requisitos exigidos por la misma. Poseía la política y los objetivos de la calidad, el manual de la calidad y la totalidad de la documentación requerida por la Norma ISO 9001. Actualmente, el SGC no se encuentra vigente, ya que no recertificó el Sistema y todos los elementos del mismo se encuentran en desuso y desactualizados, al punto que la mayoría del personal desconoce su existencia y utilidad. Debido a esto, para los fines del presente análisis, que se haya implementado un SGC en el pasado, no se tendrá en cuenta al momento de analizar la evidencia obtenida de las entrevistas ya que el mismo no ha tenido continuidad.

La evidencia recolectada sobre lo expuesto anteriormente sobre la empresa E2 se resume a continuación:

- “Eso que yo sepa no. No sé si la tendrán [la visión y la misión], que yo la haya leído, no. Capaz la tienen pero ni idea, eso no te lo puedo contestar yo, porque no lo sé. Si la tienen nunca la supe” (E2).
- “Fui a la oficina principal y se encuentran todas las carpetas de la certificación de las Normas ISO. Ahí está la política y el manual de calidad, las evaluaciones a los proveedores, evaluación de la dirección, etc. Además también se encuentran por escrito los instructivos y procedimientos de las diferentes tareas. Realmente yo nunca antes había tenido acceso a esa información” (E2).

6.2. ANÁLISIS DEL GAP

Para responder a la pregunta de investigación ¿Cuál o cuáles son las diferencias entre el SGC propuesto por la Norma ISO 9001 y el que poseen las PyME del sector textil de Mar del Plata? se analizan las proposiciones P1, en función de las múltiples fuentes de evidencia.

El análisis del GAP existente se desarrolla a partir de las siguientes secciones:

6.2.1. Política y objetivos de calidad

La totalidad de las empresas analizadas carece de una política de la calidad actualizada y en aplicación.

La empresa denominada E9 expresa algo similar a una política de calidad en las etiquetas que acompañan cada artículo. En ellas se encuentra una leyenda sobre la calidad del producto y sobre el proceso en particular con que fue realizado.

No obstante, la mayoría alude a la existencia de lineamientos implícitos ampliamente conocidos por los miembros de la organización y sus clientes: “No está explícita [la política de calidad], pero realmente con quien hables de acá de la empresa te va a hablar de la calidad del producto” (E3).

Si bien estas prácticas no constituyen una política de la calidad como exige la Norma ISO 9001:2008, estas iniciativas por parte de las empresas conforman un punto de partida hacia la creación de una política de la calidad explícitamente definida, acorde a los requerimientos de la Norma ISO 9001.

En lo que respecta a los objetivos, ninguna de las empresas posee objetivos de la calidad definidos explícitamente, que sean, a su vez, claros, alcanzables y medibles. La empresa E9 define a sus objetivos de la siguiente manera: “Que la prenda sea lo mejor que podamos y hemos aprendido a hacerlo o estemos aprendiendo de cosas nuevas.” (E9). Como se puede observar, este objetivo no es cuantificable ni propone una meta de mejora.

Por último, como en los casos anteriores, ninguna de las empresas posee un manual de calidad como exige la Norma ISO 9001:2008, que incluya la política de la calidad. La mayoría, además, desconoce de qué se trata dicha documentación y la finalidad de la misma: “No, no tenemos [manual de calidad]” (E9).

Mediante la observación directa en las empresas visitadas no se halló ningún tipo de política exhibida en las instalaciones.

En conclusión, debido a los hallazgos antes descriptos se ratifica la proposición P1.1 que alude a la carencia de una política y de objetivos de la calidad. La ausencia de estas herramientas denota cierta falta de formalidad por parte de la dirección con el

compromiso con la calidad, no aplicando el principio de la Gestión de la Calidad referente al liderazgo en la organización. Los líderes deben establecer en la organización los objetivos y la dirección, creando y manteniendo un ambiente interno propicio para el involucramiento de todo el personal en el logro de los objetivos (Pascual et al., 2000).

El liderazgo de la dirección de la empresa para llevar adelante una orientación hacia la calidad se presenta como imprescindible. Marcelo Carbone sostiene: "Si no existe, desde la dirección, una buena definición de los objetivos para con la calidad ofrecida al mercado, la organización no podrá mantener un rumbo seguro para cumplir con ella, ya que la dirección es la cabeza de la empresa, y cualquier movimiento que haga será copiado por todos los que dependen de ella" (Carbone, en Murúa 2013).

6.2.2. Planificación

La evidencia recolectada refleja que las empresas observadas no realizan una planificación de la calidad, como expresa la Norma ISO 9001. Debido a la inexistencia de objetivos de la calidad, como se analizó en el apartado anterior, no se planifican los procesos y recursos necesarios para lograr dichos objetivos. Sin embargo, planifican algunas actividades, que se describen a continuación.

En primer lugar, la mayoría de las PyME textiles planifican la producción. La misma consta de una planificación de las colecciones a producir durante todo el año, divididas en dos temporadas, invierno y verano. Una de las empresas explica: "Hacemos dos grandes planificaciones. Primero todo lo que es producto de invierno. Y después, todo lo que es producto de verano. Sí o sí, esos dos rasgos grandes" (E6).

Planificar la producción implica que, como consecuencia, se deba planificar la compra de hilados que es de vital importancia para el funcionamiento de las empresas. Dicha planificación es fundamental debido a que la materia prima debe llegar a tiempo para cumplir la producción de la temporada correspondiente.

La planificación que realizan las PyME en el corto plazo es, en la mayoría de los casos estudiados, la producción semanal de prendas para las máquinas tejedoras: "Planificación por ejemplo, de pedidos para las máquinas. Eso se planifica, se pesa el hilado, se elabora la planilla para lo que tengo que tejer semanalmente cada máquina" (E1).

En general, no se ha hallado evidencia sobre planificación a largo plazo. Sólo una de las empresas entrevistadas manifestó que la única planificación a largo plazo que realizaron fue en el momento que decidieron cambiar de tecnología, por lo que la magnitud de la inversión ameritaba una planificación de varios años: "(...) no planificamos a largo plazo. O sea, por ejemplo, el tema de las máquinas sí nos pusimos el objetivo de decir

bueno, de aquí a tanto tiempo vamos a ver si podemos ir cambiando las máquinas. A veces se puede hacer y a veces no, bueno lo logramos. Es una planificación que hicimos que eso fue que hicimos nosotros lo empezamos en el 2009, empezamos a hacer paulatinamente el cambio de tecnología. Después bueno, con este cambio de tecnología también le apostamos a incrementar la producción” (E5).

A diferencia de la mayoría, la empresa E3, es la única que manifestó que realizaban actividades de planificación a corto y largo plazo, además de la típica de producción: “Tenemos una reunión de planificación todas las semanas en la cual sumamos a los satélites que te decía, los contadores, a veces viene el abogado, a veces viene el diseñador, donde hablamos de cuestiones de planificación con ellos también y tenemos otra reunión semanal donde nos juntamos los tres socios directivos y planificamos de todo, desde la estrategia comercial hasta la estrategia de producción, desde la estrategia de generación de nuevos clientes, hasta la misma estrategia acá con el grupo humano de incentivos, premios. Somos muy propensos a planificar...” (E3).

En conclusión, si bien no existe en estas empresas una planificación de la calidad, se ha observado la existencia de una mínima planificación de otros aspectos.

6.2.3. Orientación a procesos

Los diferentes procesos, en la mayoría de las PyME analizadas se encuentran identificados pero existe un desconocimiento total sobre el concepto de cliente interno. Por lo cual, no se encuentran apropiadamente discriminados los elementos de entrada, las salidas, las tareas necesarias ni las relaciones con otros procesos para obtener el resultado deseado.

El único proceso que se encuentra identificado en mayor medida es el proceso productivo. Para este proceso las entradas, salidas y actividades a realizar están establecidas de forma implícita y es ampliamente conocido por quienes dirigen la organización y por quienes lo llevan a cabo. Sin embargo, no se han hallado evidencias que demuestren que las actividades que realicen un determinado grupo personas sean efectuadas de igual manera. Como explica el entrevistado de la empresa E8: “Hay una determinada manera de coser, una determinada manera de tejer, una determinada manera de acabar el trabajo. Y esas cosas... pero no están escritas...”.

Por diferentes razones, como la globalización, la masividad de la información y la exigencia de los consumidores, las empresas deben operar bajo un enfoque de procesos. Es decir, sabiendo que la organización en cuestión es sólo un eslabón más de una inmensa cadena de abastecimiento. El enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal,

cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización (Rozen en Murúa, 2013).

Las PyME analizadas presentan tres situaciones diferentes con respecto al grado de orientación a procesos:

- Aquellas que poseen una organización estructurada por funciones claras y delimitadas: “Los tenemos divididos por áreas, tratamos de tener una empresa bastante chata, donde todos tengamos la misma jerarquía, salvo nosotros y el otro socio, y después un grupo que se divide por áreas, donde tenemos el área de administración, con el encargado de administración, el área de depósito, tenemos un área de logística...” (E3).
- Aquellas que no presentan una organización clara, sin embargo la actual tiende a una organización por funciones: “Y hoy, hoy están los dueños este...y después se va dividiendo en un área de Administración que es el área contable que maneja bueno, lo que son ventas y clientes por mayor y por otro lado, digamos que a partir del área de diseño lo que te contaba, de ahí salen a todo lo que son los tejedores y demás digamos, y a todos los demás talleres” (E7).
- Aquellas que no evidencian una forma de organización clara. Es decir, que si bien no se observó un enfoque orientado a procesos, tampoco una organización estructurada por funciones: “La organización de la empresa: media desorganizada...porque todos hacemos de todo.” (E1).

Ninguna de las empresas observadas presenta un grado perceptible de orientación a procesos que les permita identificar puntos de mejora, como expresa la proposición P1.3.

Uno de los principales beneficios del enfoque basado en procesos es que permite obtener resultados del desempeño y eficacia del funcionamiento de la organización. Por lo cual, si las PyME estudiadas no poseen este enfoque o es escaso, es probable que el seguimiento y medición de los procesos sea inadecuado o inexistente.

La Norma ISO 9001:2008 establece que las organizaciones deben aplicar métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos y del producto, con el fin de verificar el adecuado cumplimiento de los requisitos.

Todas las PyME analizadas efectúan, de alguna manera, revisiones periódicas sobre el accionar y el desempeño de la empresa, incluyendo los procesos y los productos que realizan. No obstante, varía de una organización a otra la forma en que lo hacen y las variables que emplean.

Las empresas E1, E7 y E8 realizan revisiones informales, donde no cuentan con variables definidas previamente. Estas empresas presumen innecesario contar con variables estipuladas, dado que opinan que el desempeño de la empresa es fácilmente observable en

el día a día. Como expresa uno de los entrevistados: “No hacemos revisiones sobre el desempeño de la empresa. Igual, hoy donde el accionar sea negativo se te viene encima rápidamente. Pero no, no tenemos nada organizado” (E7).

El resto de las empresas ha desarrollado, cada una, distintas variables para evaluar el funcionamiento. Las variables que considera cada una dependen en gran medida de cuales sean sus prioridades a evaluar. Entre las variables utilizadas se destacan:

- Cumplimiento de tiempos de entrega y planes de producción: “Se evalúan que tal se cumplieron, bueno ya te digo, las entregas, o los planes de vuelo si se cumplieron o no” (E2).
- Satisfacción del cliente - Cumplimiento de objetivos de ventas: “Observamos el accionar y el desempeño de la empresa, también ligado a esto que te decía, las encuestas [a clientes] y el cumplimiento de los objetivos [de ventas] que pactamos” (E3).
- Cumplimiento de la producción planificada - Tiempos de producción - Costos de producción: “Evaluamos desde cuantas prendas teníamos para hacer, cuantas realmente salieron, uno en la vorágine te parece que entregaste un montón y por ahí, te das cuenta que dejaste sin entregar un montón. Y por qué fue, y ese tipo de cosas, y el tiempo que te llevó. Porque se supone que uno tiene planificado un tiempo en el que vos deberías haber entregado esas prendas. Y por ahí, se alarga. Entonces, te vas de todo, costos y demás, que no estaban previstos. Así que hay que revisar” (E4). En el caso de E6, “Lo principal que evaluamos es el tema que nos se nos vaya a escapar la tortuga...eso significa que hagamos la producción que tenemos que hacer. Por ejemplo llegar al objetivo que son las 10 mil prendas mínimas mensuales. Eso es como un objetivo de siempre. Está establecido ya, cada uno tiene que hacerse responsable de su sector”.
- Nivel de ventas - Costos - Rentabilidad - Otras estadísticas: “Nosotros medimos estadísticas, las venimos siguiendo. Cada 15 o 20 días nos reunimos con el contador. Cada trimestre vemos el tema de los gastos (...) Yo lo voy monitoreando, sobre todo las ventas. Aparte tengo una sensación térmica, me doy cuenta si gasto más porque soy el que maneja, soy yo el que maneja el dinero, entendés. Entonces me estoy dando cuenta cómo van, pero bueno, cada trimestre nos sentamos a ver cosas pero no es que esperamos los trimestres, no” (E5). Para E9, “Evaluamos la rentabilidad. Empezamos a ver por qué no funciona esto, si son productivos vamos a ver los costos, vamos a ver, vamos a estudiar el costo, estudiar el desenvolvimiento, si es un problema de venta, si es un problema de producto, si es un problema...bueno se va buscando dónde está el problema”.

En lo que respecta a los procesos productivos, la mayoría de los entrevistados aseguran que la única forma de seguimiento aplicable es a través del control visual

permanente. Como explican algunos entrevistados ante la pregunta sobre la forma en que aseguran el correcto funcionamiento de sus procesos productivos:

- “Es muy difícil. Esto es con la vista diaria, es el estar presente en la empresa, el estar permanentemente en contacto con los proveedores. No tenemos otra manera” (E3).
- “Mirándolos, permanente. Estando encima” (E9).

La empresa E8, adicionalmente a los controles visuales, mide los tiempos empleados por cada máquina y el tiempo que demoran los talleres externos en finalizar los trabajos entregados: “Una forma es con el tiempo que me marca la máquina. Segundo, registrando lo que llevo a determinado taller y no me lo hacen en el tiempo que yo necesito” (E8).

La empresa E4 afirma que posee dificultad para realizar el seguimiento del proceso de otra forma que no sea controlando la prenda cuando se encuentra llegando al final del mismo: “Y estando arriba de lo que es el desarrollo de cada producto. Pero, la verdad, es que a veces es casi imposible irlo viendo. Sigue siendo bastante difícil verlo antes [al problema]. Como que tenes que esperar hasta que termine. Como pasa por tantas manos, perderías mucho tiempo estando todo el tiempo parando y diciendo, bueno, ¿cuántas tenes hoy? Es como que tenes que dejarlo que siga hasta un punto que es, casi, medio tarde. O por lo menos, nosotras no encontramos otra manera.” (E4). Como consecuencia, cualquier error en el proceso productivo no es observado con la suficiente anticipación a fin de prevenir no conformidades, debido también a que no realizan actividades de medición y seguimiento durante dicho proceso.

La mayoría de las empresas asegura el adecuado desarrollo de sus procesos por medio de numerosos controles a las prendas, principalmente cuando ésta se encuentra terminada.

La empresa E6 adicionalmente cuenta con controles al proceso por parte de las empresas clientas: “Vienen y nos hacen controles de calidad periódicos. Una vez al año vienen de Francia, controlan cosas desde la confección hasta como bajas el hilado, como lo enconas, a ver si tienen contaminación en el hilado, cómo está trabajando el personal, si tenes personal esclavo. Estamos frente a un montón de exigencias que bajan desde Francia, el licenciario de acá se agarra de ello y te mete presión a vos. Esta bueno, porque te controlan, vienen, te hacen controles que son muy importantes” (E6).

Por lo observado, se confirma lo expresado en la proposición P1.3 en cuanto al seguimiento y medición, que se limitan casi exclusivamente al producto. Los distintos procesos son escasamente observados y de manera informal. En su mayoría apuntan a la productividad y rentabilidad más que a la calidad. Por ende, el principio de la Gestión de la

Calidad de enfoque basado en procesos no se aplica en las organizaciones observadas, ya que los esfuerzos se destinan solamente al producto, como se menciona anteriormente.

La medición de un proceso de trabajo no asegura que los incumplimientos serán eliminados. Deben realizarse las acciones necesarias sobre los incumplimientos para que el proceso pueda cumplir con sus requisitos. La medición es inútil si no conduce a la acción (Pascual et al., 2000).

La Norma ISO 9001 establece que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del SGC mediante el uso de herramientas tales como la política y los objetivos de la calidad, los resultados de auditorías, mediciones y evaluaciones, las acciones correctivas y preventivas y las revisiones por la dirección.

Como se desarrolló en el Marco Teórico, la mejora continua se realiza a partir de las etapas descriptas en el Ciclo de Deming (Planificar – Hacer – Verificar – Actuar).

No obstante, ninguna de las PyME en estudio realiza este tipo de actividades siguiendo esta metodología.

Toda actividad de mejora continua debe iniciarse por una etapa de planificación, en la cual se debe identificar el o los problemas a estudiar, desarrollar mediciones de desempeño, analizar el problema/procesos, entre otras actividades. En las PyME estudiadas, en la mayoría de los casos, estas actividades son escasas e informales, como se explicó anteriormente.

La etapa siguiente, Hacer, depende ineludiblemente de la etapa anterior. En esta etapa se debe seleccionar e implementar una solución al problema identificado. Como consecuencia de una planificación informal e imprecisa, las PyME aplican soluciones sin mayor análisis, por lo cual en la mayoría de los casos predominan las correcciones sobre las acciones correctivas. Estas últimas se observan en menor medida dentro del accionar de las PyME. Como expresan varios entrevistados:

- “[Si el desempeño no es el esperado] Se replantea. Nos juntamos mi hermano, mi papá y yo. Qué tenemos que hacer, qué pasó, dónde estuvo la falla. Eso es una charla informal, no es que nos juntamos hoy” (E1).
- “Si el desempeño no es el esperado, revemos para tratar de encontrar dónde estuvo la falla” (E3).
- “Nosotros vamos corrigiendo errores sobre la marcha” (E5).

En consecuencia, es altamente probable que la solución aplicada no sea todo lo eficiente que podría, ya que no está basada en datos.

Las etapas restantes, Verificar y Actuar, se realizan de la misma forma que las anteriores, sin planificación ni formalidad alguna, por los que obtienen resultados análogos.

Dentro de las actividades de mejora continua se deben efectuar acciones de carácter correctivo y de carácter preventivo. Aquellas empresas que realizan acciones del tipo correctivo, las realizan de manera informal, no cuentan con un procedimiento documentado, planificación y responden a las necesidades espontáneas que se presentan día a día. Así lo explican algunos de los entrevistados:

- “Todo el tiempo que surge un problema se van modificando cosas. Pero, bueno, se hacen... se cambian las estructuras de los sectores, modifican las formas de trabajo, se redistribuyen las tareas entre los que están en ese sector. Eso se hace mucho” (E2).
- “Permanentemente estamos viendo lo que no funciona y tratando de corregirlo” (E9).
- “Y dentro de lo que se puede, tratamos de mejorar los resultados que obtenemos de las revisiones. De ver de qué manera se pueden mejorar y lo intentamos. Te encontrás a veces con que es difícil implementar cambios” (E4).

En cambio, no se han detectado indicios que demuestren que se realicen acciones preventivas. Predominan las medidas de carácter correctivo que representan medidas reactivas a hechos o problemas que ya han sucedido. Es decir que, principalmente, se busca corregir desviaciones durante el transcurso de las actividades cotidianas de la empresa para que el desempeño de la organización resulte como lo esperado. Esta carencia de actividades de tipo preventivas puede deberse, en gran medida, a la escasa medición y seguimiento de las actividades.

En conclusión, se observó el cumplimiento de la relación propuesta por la proposición P1.3, donde el escaso grado de orientación a procesos repercute negativamente en la manera en que se siguen y miden los procesos y productos. Por último, como consecuencia de lo anterior, la mejora continua (otro de los principios de la Gestión de la Calidad) no se considera como una actividad relevante, donde predominan las correcciones sobre las acciones correctivas, y las acciones preventivas son escasas o nulas.

La definición del físico y matemático británico Lord Kelvin, inventor de la escala de medición utilizada en los termómetros, es terminante al respecto: "Lo que no se define no se puede medir; lo que no se mide no se puede mejorar; y lo que no se mejora se degrada siempre". Y si bien el concepto de mejora continua de procesos parece algo trillado en las teorías de gestión de la calidad, la evidencia demuestra que pocas organizaciones logran implementarlo cabalmente (Murúa, 2013).

6.2.4. Procedimientos, registros e instructivos

En la totalidad de las empresas estudiadas no se observa la utilización de procedimientos documentados como requiere el SGC propuesto por la Norma ISO 9001.

La empresa E3 está comenzando a elaborar documentos escritos, con el objetivo de organizar mejor sus procesos y conocimientos. Sin embargo, dichos documentos "...son una mezcla entre instructivos y procedimientos" (E3), según las palabras del presidente de la empresa.

No obstante, todos los entrevistados afirman que poseen procedimientos, definidos implícitamente, para el desarrollo de sus principales procesos. Dichos procedimientos no se definen cuidadosamente, sino que surgen producto de la realización rutinaria de las tareas que lo componen y se transmiten informalmente entre los miembros de la organización: "Por escrito en realidad no hay nada" (E4). Este conocimiento implícito de las formas de proceder dentro de la organización, no garantiza que realmente se realicen las actividades o tareas de manera controlada y que todos los que las ejecutan las comprendan o efectúen del mismo modo.

El caso de los instructivos es similar al caso de los procedimientos. Ninguna de las empresas posee este tipo de documentación.

En las PyME en estudio, el caso de los registros difiere significativamente de los documentos anteriores. Las empresas analizadas utilizan diariamente diversos registros. Los mismos surgieron a partir de la necesidad de organizar la producción, los insumos y los productos.

Los únicos registros que se elaboran en la mayoría de las empresas y son acordes a los requeridos por la Norma ISO 9001 son aquellos que identifican cada lote de producción, siguiendo la trazabilidad del producto y el cumplimiento del proceso. Todas las empresas llevan un registro que acompaña a la prenda desde que se planifica su producción hasta que el sweater se encuentra en su bolsa y/o se entrega.

Otros registros comunes a la mayoría de las empresas, aunque no son exigidos por la Norma ISO 9001, son los registros de la materia prima, registros de producción por día, por turno y/o por empleado y registros de stocks.

Los registros más desarrollados y estudiados por la mayoría de las empresas son los correspondientes a las ventas pasadas. Los mismos se utilizan luego como base para estimaciones de ventas futuras.

Algunos testimonios que dan cuenta de lo anterior se exponen a continuación:

- "Registros llevamos, hoy les comentaba, llevamos un histórico de cada uno de nuestros clientes: qué compra, cuándo compra, el monto, qué artículo" (E3).

- “(...) hay unas planillas que siguen el proceso de la prenda” (E4).
- “Tenemos registros de entrada de hilado, de salida de..., de entrada de prendas, lo que tejo por turno, por tejedor, lo que llevo arriba a la confección, y arriba en la confección está dividido en tres talleres, simultáneos, donde cada encargada maneja alrededor de 10 personas” (E6).

En resumen, si bien las empresas se encuentran familiarizadas con la utilización de registros, aún no cuentan con la totalidad de los requeridos por la Norma ISO 9001, y la incorporación de estos generaría algunas modificaciones en el accionar diario de la organización.

La mayoría de las empresas utiliza la escasa documentación que mantienen, aunque no lo hacen de una forma consensuada. La utilización de cada documento, principalmente de los registros, se efectúa cotidianamente y en especial cuando ocurre algún inconveniente que altere lo planeado. Como explica la empresa E7: “Constantemente, todo el día, todo el día. No va a un taller al otro si eso no está en orden, es la única forma de saber si te falta algo o alguien se quedó con algo, o se compra...” (E7).

Los datos obtenidos mediante la utilización de la documentación se emplean luego para identificar errores, realizar correcciones, acciones correctivas y tratar de minimizar pérdidas. Este proceso carece de formalidad.

No obstante, ninguna de las empresas realiza un control de su documentación acorde a lo requerido por la Norma ISO 9001:2008 donde se procure mantener la vigencia, operatividad y disposición del SGC.

En conclusión, el sistema documental de las empresas es escaso, como expresa la proposición P1.4. Todas las empresas carecen de la mayoría de los documentos exigidos por la Norma ISO 9001:2008 para el aseguramiento y mejoramiento de la calidad del producto y del proceso. (Ver ANEXO I).

Además de ser un requisito de la Norma ISO 9001, debe entenderse la importancia que tiene este tipo de documentación para las PyME. "La existencia de un procedimiento nos permite documentar lo acontecido para medirlo, analizarlo y generar mejoras en los procesos de la organización. Asimismo, transmite confianza y seguridad hacia el cliente, lo que termina traduciéndose en relaciones de largo plazo.", explica Carlos Rozen, socio de BDO Argentina (Rozen en Murúa, 2013).

6.2.5. Gestión de los recursos humanos

La Norma ISO 9001:2008 establece que cada organización debe determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto.

Como paso siguiente, se deben evaluar las competencias actuales del personal, para posteriormente efectuar las acciones destinadas al logro de las competencias necesarias.

Por ende, se comienza analizando cómo las PyME en estudio desarrollan dichas tareas.

La mayoría de las organizaciones analizadas, por ser pequeñas y generalmente de origen familiar, priorizan lo actitudinal por sobre los conocimientos o habilidades. Destacan como indispensable en su personal: la responsabilidad, la puntualidad, la predisposición para aprender y colaborar y el buen trato con sus compañeros. Como afirma uno de los entrevistados: “Para mí la actitud es tan importante como el conocimiento, la predisposición, las ganas...” (E5). Dos entrevistados coincidieron en señalar de forma instantánea: “Que sea buena persona...” (E7 y E8), destacando nuevamente la prioridad de lo actitudinal por sobre el resto de las características de las personas.

Otras características, requeridas para el personal de tejeduría y confección son: la prolijidad, el orden y la capacidad para trabajar en equipo: “Para mí, igualmente, siempre lo más importante es lo aptitudinal (*S/C*), lo primero que valoro. Porque alguien, por más que sepa hacer el trabajo, me trae problemas, prefiero no tenerlo en mi equipo de trabajo. (...) Acá son muy estrictos con el horario, que llegues a horario, y todo eso. Y después, bueno, ya te digo, si tiene los conocimientos técnicos mejor, pero no son tan fáciles de encontrar en muchos casos. Si que sean prolijos, que sean ordenados. (...) Pero dentro de todo, en general, lo que buscan siempre es que tenga predisposición, que no sean conflictivos” (E2).

Además, varios entrevistados afirmaron que al momento de contratar personal, si bien valoran los conocimientos técnicos de las personas, prefieren que no tengan experiencia previa en otra empresa del sector, a fin de inculcarles la forma de trabajar y los valores de la propia empresa. Como afirma uno de los entrevistados al respecto: “(...) empecé a tomar técnicos. Técnicos electrónicos, técnicos electromecánicos, salidos del Industrial. Chicos que tengan la posibilidad, de que tienen 18, 19 años, no importa, no saben nada de tejidos, yo les enseño, hacemos escuelita acá dentro. Yo prefiero eso a no traer una persona que ya tiene experiencia de tejedor... o lo que sea, que tengo que sacarle los vicios, ellos tejen de una determinada manera y nosotros tejemos diferente” (E6).

En cuanto a los conocimientos técnicos, sostienen que las distintas habilidades requeridas difieren dependiendo de cada puesto. Aunque afirman que no es fácil encontrar en la ciudad mano de obra especializada.

Se puede observar que la mayoría de las empresas no utiliza un mecanismo formal para determinar las competencias necesarias de su personal. Si bien la Norma ISO 9001 no establece un método a utilizar, la adecuada definición del perfil requerido para cada puesto de trabajo aumenta la probabilidad de cubrir cada uno con la persona más adecuada.

Por último y como excepción, la empresa E3, suele recurrir a un reclutador de personal externo, a diferencia del resto. La empresa define previamente un perfil deseado para cubrir la vacante existente. Además, posee una exigencia extra para los candidatos: “nosotros no tomamos gente que fuma, por ejemplo, nos parece algo saludable para el grupo” (E3).

En cuanto a las competencias y capacidades actuales, la totalidad de las empresas analizadas no evalúa el nivel actual de educación y las capacidades de su personal. Por lo tanto, el conocimiento que tienen sobre los niveles de formación de sus colaboradores es escaso e impreciso.

En la mayoría de los casos, el nivel educativo alcanzado por el personal perteneciente al nivel inferior de las organizaciones, es mayormente secundario completo. Se encuentran trabajando, además, personas jóvenes que estudian diversas carreras universitarias o terciarias que no se relacionan con el trabajo que realizan.

El personal de niveles superiores presenta distintos tipos de formación. Todas las organizaciones coinciden en poseer profesionales con formación universitaria para el área de diseño. El área administrativa de las empresas, compuestas en ocasiones por sus mismos fundadores y/o empleados, cuenta con profesionales con títulos universitarios y/o estudiantes universitarios, mayormente contadores y/o administradores de empresas.

Lo anterior es descripto por el entrevistado de la empresa E7: “Eh...hay de todo, hay de todo, hay profesionales en las áreas de lo que es administración, diseño, este...todo eso son toda gente ya recibida...y en el área de confección hay de todo, hay gente de, que hace de, habrá terminado obviamente con los estudios secundarios, no podría decirte todo el mundo pero en general sí y hay mucha gente que tiene oficio de, nada, nosotros llevamos 40 años, 40 años tejiendo, este...no sé bien cuál es la profesión que tienen, si están recibidos o algo pero sí, eh...digamos que para tejer un sweater necesitas tener educación bastante alta, este...y después bueno, en la confección es más complicado, emm, hay de todo en la confección” (E7).

Por último, la dirección de las empresas generalmente se compone de los fundadores y/o sus descendientes. Estos últimos son los que en su mayoría cuenta con formación universitaria relacionada con la actividad, a diferencia de los fundadores.

La empresa E3 fue fundada por tres personas con estudios universitarios y/o terciarios relacionados con la administración de empresas: “Yo soy Contador Público y Licenciado en Administración de empresas. Mi hermano, si bien es profesor de Historia, se encarga de lo que es toda la parte de producción, el año pasado hizo un Máster en Administración de Negocios también, que le sirve mucho para relacionarse con los proveedores, para vincularse con el entorno. El otro socio es el encargado del área comercial, es técnico en administración de empresas, él está a punto de iniciar un curso este año que le da herramienta de gestión, herramientas para vincularse con los clientes” (E3).

Una vez identificados los conocimientos y capacidades requeridas y el nivel actual que posee el personal, se deben identificar las brechas existentes. Éstas definen luego las necesidades de capacitación.

En cuanto a este proceso, ninguna de las empresas posee un mecanismo formal o preestablecido para la detección de las necesidades de capacitación. Todos los entrevistados afirman que se observan durante el accionar diario, como explica uno de ellos: “Lo vas viendo en el día a día. Acá en este grupo, como tenemos mucho contacto entre todos, vos te vas dando cuenta donde hay puntos a mejorar o dónde siempre hay un cuestionamiento sobre algún punto en particular y las ideas son muy dispares, te das cuenta que ahí falta una capacitación” (E3).

En contraposición, uno de los entrevistados afirma: “Yo creo que no se detectan, yo creo que todo el mundo tiene que capacitarse” (E5). Este concepto se opone a la idea de que la capacitación debe cubrir una necesidad real y no realizarse sin un objetivo claro.

A partir de las necesidades de capacitación percibidas en el personal se debe proceder a la planificación y realización de las capacitaciones pertinentes.

La capacitación debe estar relacionada con el puesto que cada persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante. Un sinnúmero de empresas diseñan programas de formación sobre ciertos tópicos que, si bien pueden ser interesantes o de utilidad potencial, no tienen relación alguna con el puesto de trabajo (Alles, 2006).

Además, las empresas PyME, en general, cuentan con recursos escasos. Por lo que deben administrarlos adecuadamente a fin de cubrir las necesidades de capacitación más relevantes.

Las organizaciones pueden disminuir la brecha existente recurriendo a la realización de capacitaciones dentro de la empresa (capacitación interna) o fuera de ellas,

programadas y efectuadas por terceras personas (capacitación externa). A su vez, la capacitación interna puede ser formal o informal, dependiendo de cómo se efectuó.

A continuación se presentan en tabla 3 los tipos de capacitaciones que realizan las empresas en estudio:

| | CAPACITACIÓN | | |
|-----------|--------------|--------|---------|
| | INTERNA | | EXTERNA |
| | Informal | Formal | |
| EMPRESA 1 | • | | |
| EMPRESA 2 | • | | • |
| EMPRESA 3 | | • | • |
| EMPRESA 4 | • | | |
| EMPRESA 5 | • | | • |
| EMPRESA 6 | • | | |
| EMPRESA 7 | • | | |
| EMPRESA 8 | • | | |
| EMPRESA 9 | • | | |

Tabla 3: Capacitación en las PyME

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la capacitación interna, en la mayoría de las empresas estudiadas es informal y se da, en general, al personal cuando ingresa a la organización o cuando se produce alguna modificación importante al proceso habitual de producción. Los encargados de capacitar son los mismos empleados y/o algún dueño. La capacitación interna carece, en consecuencia, de la debida planificación, formalidad y se produce de forma prácticamente continua, formando parte de las actividades diarias. Lo anterior se evidencia en la inexistencia de un sistema de planificación y evaluación de la capacitación, descripción de perfiles de puesto, ejemplificándose a través de los testimonios siguientes:

- “La capacitación que la damos nosotros acá” (E4);
- “La capacitación te la damos a la medida que vos vas aprendiendo...” (E6);
- “Lo que hacemos también nosotros es, muchas veces, antes de estar atestados de trabajo, tomar algún aprendiz que tenga conocimientos mínimos o que no sepa nada y enseñarle todo acá” (E2).

Se encuentran diferencias en cuanto al grado de capacitación del personal dependiendo del área o puesto que ocupen.

El personal del área de diseño, generalmente, se capacita externamente y en muchas ocasiones por cuenta propia, como explica la diseñadora de una empresa: “Yo me capacito por mi cuenta, porque no sólo para este trabajo me sirve, sino para algún otro que pueda tener en el futuro (...) Ahora, a los demás les vendría bárbaro, para mí, a todos” (E2).

En la mayoría de los casos, los programadores de las máquinas de tejer son capacitados por los fabricantes de las mismas o en cursos externos, sobre nuevas actualizaciones y mejoras incorporadas: "(...) las empresas de máquinas capacitan, cada tanto hacen capacitaciones" (E5).

En lo que respecta al resto de los empleados, no existe capacitación interna o externa formal. Muchas empresas sostienen haber tenido capacitación interna formal en el pasado, que ha dejado de hacerse por diversas cuestiones, principalmente de índole económica: "(...) a nivel costura, a nivel todo eso teníamos nosotros antes nuestra, teníamos nuestra propia escuelita, digamos, interna que enseñábamos a la gente, hoy no la tenemos más. Un problema de costos..." (E9).

Una excepción la constituye la empresa E3 que, actualmente, realiza capacitaciones internas formales. Además, el personal de la empresa recurre a capacitaciones externas impartidas por las UCIP: "En la medida que vamos pudiendo, sí capacitamos. Creemos también que podría ser mucha más la capacitación que se les brinda, pero parte del grupo este año se fue a capacitar afuera, a cursos en la UCIP, a cursos, uno de los integrantes hizo un Máster. También a partir del año pasado empezamos a hacer capacitaciones internas (...) Y bueno la intención es seguir haciéndolas" (E3).

Otra excepción se observa en la empresa E5, en el cual el personal de ventas recibe capacitación externa: "(...) la gente de ventas sí tiene capacitación, bah, yo las mando..." (E5).

El principal motivo que manifiestan las empresas con respecto a la falta de capacitaciones alude al alto costo de las mismas. En consecuencia, a través del tiempo, las capacitaciones, tanto externas como internas se han ido reducido: "Lo que pasa que cuando esto es traducido en plata, empieza el problema (...) Si no fuese por eso, calculo que se capacitaría mucho más" (E2).

Otros entrevistados sostienen la inexistencia en la ciudad de fuentes de capacitación externa adecuada para el rubro y sus necesidades: "Afuera si nos ofrecieran cosas como la gente, haríamos. Le haríamos hacer cursos de ventas, todo eso les haríamos hacer. Pero acá la verdad que lo que hay en Mar del Plata no es bueno, es muy caro y no es bueno" (E9).

Como consecuencia del predominio de la capacitación informal, en la mayoría de las empresas no existen registros sobre las capacitaciones realizadas, como requiere la Norma ISO 9001. Por el mismo motivo, en la mayoría no se efectúa una planificación de las capacitaciones a realizar ni una evaluación posterior de los resultados obtenidos.

Como excepción, la empresa E3 realiza una planificación de sus futuras capacitaciones internas: “Las planificamos [a las capacitaciones] y decimos, bueno este año vamos a tener una capacitación sobre tal cosa y sobre tal otra” (E3).

A fin de satisfacer las necesidades de capacitación del sector, la Cámara Textil de la ciudad de Mar del Plata creó en 1974 la Escuela de Capacitación Textil bajo el lema: “Sin capacitación no hay industria”.

Los objetivos de la escuela enunciados por la Cámara Textil son:

- Lograr una vinculación efectiva entre educación-trabajo-salida laboral en la Escuela de Capacitación Textil.
- Responder a las mayores demandas de preparación para la vida laboral de jóvenes y adultos que necesitan incorporarse a un mundo cambiante y cada vez más competitivo.
- Preparar trabajadores polivalentes con conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que les permitan resolver problemas responsablemente en forma autónoma; innovadores y capaces de trabajar en equipo.
- Brindar itinerarios de formación continua a jóvenes y adultos que les permitan optar por líneas de perfeccionamiento o especialización en forma permanente en el área textil, logrando incorporar los avances tecnológicos imprescindibles para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

En la actualidad la Escuela de Capacitación Textil cuenta con un edificio propio donde se desarrolla la actividad educativa como una verdadera fábrica textil, completando el proceso productivo.

No obstante, la misma no funciona de forma constante, dado que requiere de financiamiento externo para desarrollar sus actividades, como expresan desde las autoridades de la Cámara en una entrevista realizada: “En este momento la escuela no está funcionando. Siempre necesitamos una inyección de dinero para pagar sueldos, para pagar el funcionamiento. Porque es una fábrica, donde entra la lana y sale el pulóver. Se necesita mucho dinero para moverla. Si nosotros tenemos que dar cursos y cobrárselos al alumno, es imposible. El costo es altísimo (...) Generalmente, tenemos que pedir apoyo de Nación, el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires. A veces, de la municipalidad y últimamente, del Ministerio de Trabajo de la Nación. En este momento tengo que llamar, porque estamos corrigiendo unas cosas. Estamos ultimando los detalles para que empiece en julio. En dos tandas de tres clases.”

Esta intermitencia en el funcionamiento de la Escuela constituye un gran obstáculo para la promoción de las capacitaciones entre las PyME textiles, como explica un miembro de la Cámara, quién además expresa el gran interés que observa en los trabajadores por

participar de las capacitaciones: “La gente busca capacitarse. Es más se cansan, porque llaman todos los meses para ver qué cursos tenemos, y se va atrasando. Problema para captar gente no hay. Gente interesada en hacer los cursos hay. Gente interesada hay. En eso no nos podemos quejar. La gente se quiere capacitar.”

En contrapartida, el dueño de una de las PyME entrevistadas y miembro activo de la UCIP desestima el interés de los trabajadores por capacitarse: “Se trata de capacitar a la gente en el área de confección y demás, lo cual es difícilísimo porque la gente prefiere cobrar los planes antes que trabajar. Le dan más plata por los planes que por sentarse a una máquina a trabajar, así que es muy difícil. No tienen la cultura del trabajo, así que es bastante complejo ese tema.”

Estas opiniones contrarias podrían significar una percepción parcial de la realidad del sector, por una o ambas partes. También, puede deberse a una comunicación ineficaz entre quienes brindan capacitaciones y quienes tienen la responsabilidad de capacitar.

El paso que sigue a la capacitación, es la evaluación de la misma. La Norma ISO 9001:2008 indica que se debe evaluar la eficacia de las acciones tomadas. No obstante, no se han detectado evidencias que demuestren que se realicen evaluaciones de capacitación formalmente. Sin embargo, dado que realizan capacitaciones ellos mismos, la evaluación de las mismas es efectuada observando el accionar cotidiano.

La adecuada capacitación del personal constituye un medio para asegurarse que el personal comprenda cuál es su contribución en la cadena de valor del producto. Por ende, si quienes dirigen la organización entienden la importancia de la capacitación y la llevan a cabo eficientemente, posibilitan que el resto del personal la comprenda de la misma forma.

La mayoría de las PyME concuerda en afirmar que la capacitación es muy importante para el desempeño de la organización:

- “Creemos que la capacitación es fundamental” (E3).
- “Es motivador, siempre, hacer capacitaciones” (E2).
- “Si el personal está capacitado comete menos errores” (E6).

No obstante, todas las empresas son conscientes de que este concepto es difícil de trasladar a la realidad, como explica un entrevistado: “Yo creo que la dirección hace las capacitaciones que son estrictamente necesarias y yo creo que habría que hacer muchas más” (E2).

Como consecuencia de la inadecuada gestión de sus recursos humanos, las empresas PyME se encuentran, en muchas ocasiones, disconformes con el desempeño de sus trabajadores, como expresa un entrevistado: “Lo que te impide crecer a la empresa es la poca aptitud que tienen los empleados hoy en día. La falta de trabajo, porque la mano de

obra acá tiene que ser calificada, y te lleva un montón de tiempo armar un empleado con buena [actitud] que venga todos los días, que no te falte, o sea, está muy complicado. En todos lados. No sólo acá en Mar del Plata, pasa en Buenos Aires, pasa en Rosario, pasa en Córdoba, en los polos industriales grandes. Hay mucha rotación de gente. A nosotros nos no conviene eso” (E6). No obstante, no se observa por parte de la dirección un reconocimiento de la responsabilidad que su falta de gestión tiene al respecto.

En conclusión, por lo antes expuesto, se puede considerar que tanto la capacitación como la gestión de los recursos humanos son, en la mayoría de los casos, escasas e informales. Sin embargo, se han hallado, en algunos sectores de las empresas, una cantidad de profesionales mayor a lo esperado. Como por ejemplo en el área de Diseño y en la Administración.

Respecto a la gestión de los recursos humanos Formento et al. (2007) expresan que este hecho resulta habitual en las empresas PyME. La gestión de los RRHH no ha sido una prioridad para los empresarios de PyME, quienes por lo tanto no han desarrollado buenos programas de capacitación para su gente y tampoco han considerado el clima interno como un factor a tener en cuenta.

La calidad no surge como un esfuerzo aislado de uno u otro individuo dentro de una estructura, sino de una voluntad mancomunada que requiere del trabajo en equipo. De ahí, la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal, amén de su participación y su actitud proactiva. Como señala Marcelo Carbone: "la calidad la hace la gente al trabajar. En consecuencia, no puede entenderse sin la colaboración de las personas que saben cómo llevar adelante las tareas y que las hacen día tras día" (Carbone en Murúa, 2013).

6.2.6. Participación del personal

En la presente sección, se analiza en primera instancia cómo es el proceso de toma de decisiones en las PyME analizadas, para posteriormente indagar en cómo es la participación del personal en las mismas. Asimismo se examina la forma en que se evalúan las decisiones tomadas y la participación del personal.

Por otro lado, se estudia cómo son comunicadas las decisiones y si existe el trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

De esta manera se analiza en qué medida las empresas estudiadas aplican el tercer principio de la Gestión de la Calidad: Participación del personal.

El proceso de toma de decisiones, según los entrevistados, depende del tipo de decisiones a tomar. Afirman que cotidianamente se toman decisiones rutinarias, que requieren de menor análisis y mayor velocidad de decisión: “Cuando es un hecho concreto,

muy determinante, la decisión es instantánea” (E2); “Acá es innegable que hay una vorágine del día a día que te obliga a tomar decisiones permanentes que bueno, se van tomando, muchas veces equivocadas, muchas veces acertadas” (E3).

En cambio, las decisiones de mayor envergadura, por ejemplo aquellas cuyos resultados no son fácilmente predecibles o requieren una inversión de capital importante, no se toman tan rápidamente: “Ahora, cuando las decisiones son mucho más de estrategia y más profundas y nos podemos dar el tiempo de planificarlas, esto que mencionaba anteriormente, que tratamos de no tomar decisiones apresuradamente” (E3).

No obstante, en ninguna empresa se han hallado evidencias que demuestren que cuentan con un proceso definido para la toma de decisiones. La empresa E1 explica cómo lo hacen: “Así, nos juntamos, es informal” (E1).

Sin embargo, aunque no exista una formalización del proceso, cada empresa posee una manera propia de tomar las decisiones. Durante el proceso, las empresas se basan en la intuición de los responsables de la toma de decisiones y/o en la escasa información disponible. La combinación de estos dos elementos al momento de la toma la decisión varía dependiendo de la empresa y del tipo de decisión. A continuación se presentan algunas evidencias obtenidas en cuanto a este proceso:

- “(...) mucho hay también de intuición y mucho de registro de información que vamos teniendo. Tratamos de no abstraernos mucho del contexto. (...) Entonces estamos permanentemente tomando información de todos los contextos, de la macroeconomía, de la política, de los clientes, de nuestros empleados, de nuestros proveedores, de amigos, siempre estamos charlando. Tratamos de traer información de todos lados para poder planificar los años venideros” (E3).
- “(...) decidimos mi hermana y yo, en una charla que nosotras tenemos. No es que nos fijamos tanto en estadísticas, ni nada por el estilo porque no las tenemos. Sí sabemos la cantidad que producimos, sí sabemos lo que facturamos. Pero a veces no va por ahí. Más de intuición, digamos...” (E4).
- “Mucha intuición, mucha intuición. (...) Lo que se hace es un poquito de estudio de proyección de lo que va a hacer el mercado ¿Por qué? Porque vos tenes la información de lo que vendría a ser en Europa. (...) Entonces la información que te tiran es la que va a venir” (E6).
- “Mucho en hechos y en intuición y en estudio y en historia y en lo que uno ve para adelante y lo que te vas asesorando” (E9).

De esta forma se aplica parcialmente el séptimo principio de la Gestión de la Calidad: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, que expresa que las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

El rol que cumple el personal dentro de los procesos de decisión de las PyME en estudio, depende del tipo de decisión de que se trate. En el caso de que sean decisiones importantes, o no cotidianas, la participación de las personas que no pertenecen a la dirección general de las empresas es escasa o nula. En estos casos, la función de tomar decisiones es prácticamente exclusiva de la dirección. Como expresa el dueño de la empresa E4: “La verdad que no se ha dado el caso de que hayan tenido que participar [en tomar decisiones importantes].”

En otro tipo de decisiones, la participación del personal de niveles inferiores se limita a dar a conocer su opinión sobre lo que se esté analizando, si es que es solicitada. También se lo puede involucrar en el proceso si se ve afectado por la decisión a tomar: “Podemos participar alguna de nosotras [nivel intermedio]. Bueno, obviamente las dos: la jefa de diseño y la jefa de administración, sí. Participan siempre. Después, alguna de nosotras puede participar. Puede participar en alguna de las decisiones, da una opinión. La decisión final, obviamente, surge de la dirección. Pero sí se tienen en cuenta. Sobre todo, cuando si es para un sector que, viste, capaz vos estas más metido...” (E2).

Por el contrario, la empresa E3 cuenta con reuniones especialmente diseñadas para que los empleados se sientan libres de expresar sus opiniones y poder participar en algunas decisiones: “(...) en estos desayunos se vuelcan muchas cuestiones, muchas veces muy importantes donde se pide la participación y lógicamente hay otras cuestiones que son solamente decididas por el grupo directivo de tres personas pero habitualmente las decisiones se comparten y se consultan en estos encuentros que tenemos que son interesantes” (E3).

Una vez que la decisión ha sido tomada, la comunicación se realiza de forma personal y oralmente: “Yo los junto y les digo: Tengo que decirles algo...” (E1); “Esas decisiones la encargada del taller se lo comunica al personal. Los responsables del taller lo comunican” (E2).

La empresa E3 también emplea los desayunos antes mencionados para la comunicación de decisiones a sus empleados: “...entonces en esos espacios, son los espacios que nos damos para nosotros desde la parte directiva para transmitir las cosas que se van haciendo y con qué finalidad se van haciendo, con qué finalidad se van tomando determinadas decisiones para que todos conozcamos por qué a veces vamos para un lado y

a veces cambiamos para el otro y se toman decisiones que pueden perjudicar a alguien o lo que sea, tratamos de comunicarlo permanentemente en esos espacios...” (E3).

Cuando la decisión ha sido tomada, comunicada e implementada, las PyME en estudio no cuentan con un mecanismo formal o preestablecido para evaluar los resultados que se han obtenido. La evaluación se realiza a través de la observación directa de la situación, sin la utilización de indicadores que midan de una manera más objetiva el impacto de las consecuencias de la decisión. La evaluación es informal y se realiza al observar, por ejemplo, si las ventas obtenidas fueron acorde a lo esperado, la rentabilidad de cada período, etc.: “Eso, igualmente, lo evalúa la dirección. Pero, en general, salen solas las conclusiones reflejadas en la producción, o en el funcionamiento del sector donde fue tomada esa decisión” (E2). La empresa E9 manifiesta la forma en que evalúan el resultado de las decisiones de la siguiente manera: “Por la rentabilidad” (E9).

La participación del personal en la evaluación de los resultados de las decisiones está condicionada por el espacio que le brindan los directivos. En caso de que se les solicite o permita, las personas pueden dar a conocer su opinión, brindar sugerencias o expresar disconformidades. Por lo cual, la participación es informal y variable, dependiendo del tipo de decisión a evaluar y en qué medida el personal se ve afectado por dichas decisiones y sus resultados.

En algunos casos, realizan reuniones para discutir resultados y tomar nuevas decisiones: “Nosotros nos reunimos un vez por semana, mínimo, todos, para charlar sobre los problemas que tenemos, básicamente” (E6). La empresa E3 utiliza los desayunos semanales para permitir la participación de todos en la evaluación de resultados.

Otra forma de fomentar la participación del personal consiste en promover el trabajo en equipo cuando sea posible, además de que se cumpla con las responsabilidades laborales habituales de cada persona. El poder de los equipos radica en que las personas compartan sus ideas y experiencias (Pascual, 2000).

En la mayoría de las organizaciones estudiadas no se acostumbra a trabajar en equipo. Las evidencias halladas reflejan que cada empleado efectúa su trabajo y no tiene mayor injerencia en la gestión global de la organización y no forma parte de equipos destinados a perseguir fines comunes. Desde la dirección no se promueve el trabajo en equipo ya que otorgan beneficios individuales como pagar por prenda a los tejedores, premios individuales y organizan las tareas dando énfasis al desempeño individual.

La empresa E3 tiende a fomentar el trabajo en equipo, a diferencia del resto de las PyME, como ellos explican: “Nosotros tratamos de tener una empresa en principio altamente

integradora de sus empleados (...) nosotros no los llamamos empleados somos parte de un grupo” (E3).

No obstante, si bien no se acostumbra a trabajar en equipo, las empresas se componen por un número reducido de personas, las cuales han trabajado durante muchos años en forma conjunta. Por lo que se procura mantener un ambiente laboral ameno y colaborativo, donde todos desean el bienestar de la empresa, como expresa un entrevistado: “Así que bueno, empujamos todos juntos así que eso es muy importante” (E7). Sin embargo, la intención debe acompañarse de la acción conjunta y planificada de todos sus integrantes.

En conclusión, se observa una escasa participación del personal en los asuntos de la gestión empresarial, en conformidad con la proposición P1.6. Los líderes de la organización no promueven, en su mayoría, que el personal se involucre en asuntos que atañen al desempeño global de la organización.

6.2.7. Proceso de compra

La Norma ISO 9001:2008 establece que debe asegurarse que el producto adquirido cumpla con los requisitos previamente definidos.

Como se explicó anteriormente, la relación de las empresas con sus proveedores es de suma importancia para la calidad, ya que poseer relaciones mutuamente beneficiosas es uno de los ocho principios de la calidad.

El punto de partida para la evaluación de los proveedores debe ser su identificación. En consecuencia, a mayor número de proveedores, mayor complejidad tendrá su identificación y posterior evaluación.

Las PyME analizadas poseen una amplia gama de proveedores debido al tipo de producto que realizan. Para la producción del sweater son necesarias diversas materias primas, gran cantidad de avíos (cueros, cintas, botones, cierres, etc.), así como etiquetas, bolsas y servicios de tintorería, en los casos en los que no se cuente con estas instalaciones dentro de la organización.

Además, tanto la cantidad como los distintos proveedores con los que se trabaja, varían de colección a colección e inclusive de una prenda a otra, debido a las tendencias que se imponen en el mercado y que se reflejan en las colecciones de cada marca. Como expresan algunos entrevistados:

- “Se contacta a los proveedores que hagan falta. Vamos buscando permanentemente la materia prima o el producto, o sea el accesorio que nos guste y si es

un proveedor nuevo, se va permanentemente buscando. El que tenga lo que estamos buscando nosotros, el tipo de hilados, el tipo de accesorio” (E9).

- “Por ahí una temporada te avocas a uno o a otro [proveedor], porque tienen más de lo de moda y lo que ellos se adaptan o nos adaptamos nosotros” (E4).

Esta variabilidad de las PyME en cuanto a la selección de sus proveedores afecta la fidelización de las relaciones entre las organizaciones y sus proveedores.

Sin embargo, en cuanto a los proveedores de la principal materia prima, los hilados, se observa que en las PyME trabajan con entre tres y seis proveedores, siendo este número el máximo de proveedores que existen en el país. En lo que respecta a los proveedores de los demás insumos, la cantidad asciende en algunos casos hasta veinte. No obstante, es un valor muy variable que algunos entrevistados no podían indicar la cantidad exacta.

Adicionalmente, las PyME en estudio afirman que la disponibilidad de proveedores de los principales insumos es limitada. Lo cual representa otro inconveniente para la selección de proveedores al otorgarle a los mismos mayor poder de negociación. Algunos entrevistados afirman lo anterior de la siguiente manera:

- “Es que en realidad no tenes mucha opción [de proveedores]. No hay tantos” (E4).
- “No son muchos, son pocos, son pocos proveedores” (E9).

Posterior a la identificación de los principales proveedores, es imprescindible gestionar adecuadamente el proceso de compra de los productos necesarios.

La industria textil del tejido de punto se caracteriza por la producción de dos grandes colecciones, primavera-verano y otoño-invierno. Cada colección se comienza a desarrollar con una anticipación de seis meses aproximadamente. Por ende, el período de anticipación de la compra de los hilados, es común a todos los casos de estudio.

Las principales hilanderías cuentan con representantes en Mar del Plata. Por lo cual el mecanismo de compra incluye una visita a la fábrica por parte de una persona representante de la hilandería que toma los pedidos. En dos de las empresas, E7 y E9, se acude directamente a los proveedores de hilados en la ciudad de Buenos Aires.

En cuanto a los avíos, en general, se piden presupuestos a distintos proveedores, de los cuales algunos cuentan con representantes en Mar del Plata. Estos, principalmente, son revendedores y debido al tamaño de los pedidos, las PyME no consideran necesario contactarse directamente con proveedores de Buenos Aires.

En general, las especificaciones de las compras de materia prima están a cargo de los dueños en conjunto con las diseñadoras industriales.

El proceso de compra en las PyME analizadas carece de formalización, es decir que no cuentan con una metodología que lo regule, por ende los requisitos de los productos

a comprar, la información acerca de los proveedores, los criterios de evaluación y en consecuencia, las evaluaciones posteriores carecen de formalidad, son escasos e incompletos, como se vio en la observación directa. En consecuencia, la mayoría de las empresas afirma tener problemas con los proveedores con mayor frecuencia que lo deseado.

Todas las PyME entrevistadas coinciden en que el principal problema que se les presenta con los proveedores, se produce cuando los hilados tienen fallas. Debido a que, en la mayoría de los casos, es muy difícil que las hilanderías se hagan cargo de los problemas.

Las empresas expresan que si el hilado no conforme con las especificaciones es detectado antes que se comience a tejer o en el inicio del proceso, es devuelto al proveedor. Además, si el mismo no se encuentra pago aún en esta instancia, la devolución se produce sin mayores complicaciones que la pérdida de tiempo de producción.

Sin embargo existen fallas, como el desteñido, que sólo se identifican al final del proceso, cuando las prendas pasan a la etapa de lavado, secado y planchado. En esta instancia es más difícil que la hilandería se haga cargo del producto fallado, como explican algunos entrevistados:

- “Grandes problemas, cuando hay problemas de hilado, muchas veces uno no lo detecta cuando lo teje, y ahí vienen los problemas graves” (E8).
- “Cuando el producto no cumple con lo que nosotros pedimos, lo devuelvo. En esos casos la comunicación es bastante mala. Cuando hay este tipo de problemas, se dedica un tío nuestro, que es el único que quedo de la vieja generación, a insultarlos. Es bastante complicado esa parte” (E6).

Como consecuencia de la detección tardía del hilado fallado, a los costos del hilado se le adicionan los costos asociados a la producción del sweater que no superó el control de calidad: el costo de horas hombre y de máquina, los insumos desperdiciados, entre otros.

En cuanto a los demás insumos, no poseen mayores complicaciones y en general, suelen cumplir con lo especificado.

Otro aspecto importante del proceso de compra, es la comunicación entre las partes. Una buena comunicación contribuye a afianzar la relación comercial. La principal forma de comunicación que emplean las PyME con sus proveedores es la verbal y personal cuando éste último cuenta con representantes en Mar del Plata o por teléfono si la distancia impide el contacto directo. También se utiliza el correo electrónico, ya que permite el envío y la recepción de fotografías de los productos ofrecidos, sobre todo, de los avíos.

Al respecto de la relación productor-proveedor, uno de los propietarios de una tintorería industrial que brinda su servicio a numerosas empresas del sector textil de Mar del

Plata y la zona, en carácter de proveedor, afirma lo siguiente: “Yo tengo un contacto directo con los clientes. A mí me gusta saber todo, si una prenda salió áspera, que me digan. Vienen y me dicen “mira esta partida quedó”. Y tratamos de solucionarlo.” Este testimonio denota la intención de cooperación por parte del proveedor.

Además, las empresas deben evaluar cómo se han desempeñado sus proveedores con respecto al cumplimiento de los tiempos de entrega, de los requisitos del producto, entre otros aspectos. El objetivo de la evaluación debe ser la detección de puntos débiles en la cadena de valor, costos innecesarios y problemas frecuentes que se pueden evitar.

Las PyME en estudio expresan que uno de los principales aspectos para considerar la evaluación de los proveedores como satisfactoria es el tiempo de entrega. El compromiso con el cumplimiento de lo pactado es considerado el otro indicador más importante para decidir si mantenerlo o buscar otro.

En segundo lugar, la calidad es otro de los indicadores que las PyME consideran importante en el desempeño de los proveedores.

La empresa E2 expresó además como otro aspecto la predisposición para resolver los problemas que surjan en la relación.

La evaluación de los proveedores no se realiza mediante un procedimiento definido así como no se tienen en cuenta otras variables para calificar a los mismos.

En conclusión, se valida la proposición sobre los procesos informales de compra de las PyME en estudio. Este proceso se caracteriza por las relaciones poco fidelizadas entre los proveedores y las empresas, aplicando parcialmente el principio de la Gestión de la Calidad en cuanto a las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Entre las causas atribuibles a estos comportamientos se puede señalar: la variabilidad en la selección de proveedores, en función de los cambios de cada temporada; y la limitada oferta de determinados productos que genera un alto poder de negociación por parte de los proveedores, poniendo en desventaja a las empresas productoras. Por lo tanto, no se evidenció que la falta de recursos humanos y económicos fuera una causa atribuible, como se había planteado en la Hipótesis.

6.2.8. Proceso de diseño y desarrollo de producto

Existen diferentes estudios que concuerdan en que una de las principales ventajas competitivas de las PyME es la calidad de diseño y producción (Formento et al., 2003-2005), y en el caso de la industria textil resulta fundamental. El diseño de las prendas es un importante elemento diferenciador entre las empresas marplatenses, debido a que tanto la tecnología utilizada como la materia prima disponible a la que acceden las PyME es similar. Al respecto expresan los entrevistados:

- “(...) somos una marca que le damos mucho valor agregado a nuestras prendas” (E3).
- “Hoy lo que vemos que la gente, si bien busca precio, también el producto diferenciado siempre es importante” (E5).
- “(...) [los clientes] tratan de diferenciarse de alguna manera y tener un producto distinto. Salir un poco del estándar, pero tenes que aumentar para eso un poco el valor. (...) yo creo que cuando nos eligen es porque quieren ponerse prendas con una determinada calidad y hacerse diferenciar de los demás” (E6).

Dada la importancia que las PyME le asignan al diseño y desarrollo de sus productos, origina que sea uno de los procesos que cuenta con mayor planificación y control.

Dependiendo del tipo de producción, a façon o para marca propia, es el tipo de proceso de diseño que realizan las PyME. En el caso de las empresas que trabajan a façon no realizan ellas mismas el diseño de las prendas, sino que son las marcas quienes entregan los diseños. Sin embargo, los detalles finales se ultiman en conjunto con los dueños de la fábrica para adaptar esos diseños a la tecnología disponible: “De lo que viene de afuera, el diseño, generalmente, te viene. Lo que uno hace es una adaptación a las herramientas que uno tiene” explican desde la empresa E4, la cual trabaja a façon y posee además su propia marca.

Por otro lado, las empresas que desarrollan marcas propias poseen una diseñadora industrial encargada del diseño de producto. En dos casos, E1 y E3, poseen diseñadoras tipo free lance, es decir que no forman parte del personal permanente de planta. El resto de las empresas con marcas propias poseen diseñadoras industriales que trabajan a tiempo completo en la PyME. Ellas trabajan en conjunto con los dueños para determinar el modelo final. Para ello se siguen tendencias del exterior, principalmente de Europa, ya sea viajando o por internet, y se adapta al estilo de la marca y a la tecnología que se posee la empresa. Sólo en la empresa E4 el diseño lo hace exclusivamente la dueña, aunque una diseñadora es la encargada de trasladar el diseño a los moldes: “Tenemos una diseñadora, pero que sirve, más que nada para trasladar el tema de molderías y seguimiento más... No de diseño, diseño en sí” (E4).

En la mayoría de las empresas analizadas el proceso de diseño y desarrollo es el siguiente:

- Se acuerda el diseño de la prenda entre la diseñadora y el dueño o encargado de producción y se deciden los hilados a utilizar;

- Se trabaja junto con el programador para adaptar el diseño a las capacidad de las máquinas y se programa el mismo;
- Se obtiene una muestra de la prenda;
- Se realizan las correcciones necesarias de programación y diseño hasta lograr la prenda deseada;
- Se registran las especificaciones de la prenda en una ficha técnica, la cual constituye el único registro del proceso de desarrollo de producto.

Sin embargo, ninguna empresa ha determinado explícitamente las etapas implicadas en el proceso descrito. Como explica el entrevistado de la empresa E3: “Uno de los directivos es el encargado de producción y el tiene en su cabeza cómo es el desarrollo pero bueno, ahí no hay nada explícito.”

Las organizaciones cumplen parcialmente los requisitos que estipula la Norma ISO 9001 sobre Diseño y Desarrollo o los realizan de manera informal, validando lo proposición P1.8.

6.2.9. Relación con el cliente

El enfoque al cliente es uno de los principios fundamentales en los que se basa la Norma ISO 9001. De esta forma, los empresarios de las PyME textiles deben contar con procesos que identifiquen los requisitos de los clientes para enfocar todos sus esfuerzos en lograr satisfacerlos. "Conseguir que los clientes estén satisfechos, es vital para mantenerse en competencia. Por ello, también resulta muy relevante incorporar como práctica la medición de su satisfacción dentro de los objetivos principales de la organización. De esta forma, se torna una estrategia corporativa" (Rozen en Murúa, 2013).

A diferencia de otras industrias, las PyME textiles cuentan con diferentes tipos de clientes. Se pueden distinguir tres tipos principales: aquellos que son consumidores finales de los productos; aquellos que son mayoristas; y por último, aquellos clientes que son importantes marcas para las cuales les teje la PyME. Cuando la empresa posee este último tipo de cliente, el tipo de producción que realiza se denomina “a façon”. En la tabla 4 se exponen los diferentes clientes de las PyME.

| | TIPO DE PRODUCCIÓN | | FORMA DE COMERCIALIZACIÓN | |
|-----------|--------------------|-------|----------------------------------|--------------------|
| | Marca Propia | Façon | Local propio de venta al público | Venta al por mayor |
| EMPRESA 1 | • | | • | • |
| EMPRESA 2 | • | • | • | |
| EMPRESA 3 | • | | | • |
| EMPRESA 4 | • | • | | • |
| EMPRESA 5 | • | • | • | • |
| EMPRESA 6 | • | • | • | |
| EMPRESA 7 | • | | • | • |
| EMPRESA 8 | | • | | |
| EMPRESA 9 | • | | • | • |

Tabla 4: Tipos de producción y formas de comercialización de las PyME estudiadas.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas efectuadas.

A su vez, entre las empresas con marcas propias se distinguen diversos mercados de destino. La empresa E1 posee una marca exclusiva para mujeres, aunque realiza una producción especial de sweaters para hombres para el día del padre. La marca desarrollada por la empresa E5 es para niños. La empresa E7 tiene una marca exclusiva para hombres jóvenes o de mediana edad, con prendas de estilo clásico y casual. El resto de las empresas producen sweaters para hombres y mujeres, bajo la misma marca o a través de marcas distintas. No obstante, predomina la producción de prendas femeninas sobre la producción de prendas masculinas. Esto se debe al mayor consumo de prendas por parte del género femenino, como lo explica una entrevistada: “porque cuando nosotras nos compramos cinco, ellos recién van por uno” (E1).

La mayoría de las empresas coinciden en señalar que el tipo de consumidor final pertenece a un rango etario de 30-35 años en adelante, como describe un empresario: “el mercado es gente más grande y con cierto poder adquisitivo” (E2). Esto se debe a que las empresas ofrecen productos cuyo precio supera al precio promedio del mercado pero con altos niveles de calidad.

Según el tipo de cliente, la dirección debe asegurarse que los requisitos se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar su satisfacción. Además, la organización debe determinar e implementar herramientas para lograr una comunicación con los clientes.

Con el propósito de que el Sistema se enfoque hacia la satisfacción del cliente, resulta importante contar con vías de recepción de quejas, reclamos, recomendaciones, sugerencias o propuestas; como un criterio de clasificación y una gestión de esas opiniones,

que incluya una metodología de comunicación interna a las áreas correspondientes y de comunicación externa (Rozen en Murúa, 2013).

Las PyME analizadas cuentan con diversos mecanismos para conocer las opiniones, quejas y sugerencias de los clientes, cuya evidencia fue determinada en las visitas y en búsquedas en internet. Las principales fuentes de esta información empleadas con clientes mayoristas y consumidores finales son:

- Comunicación directa de los representantes con los clientes mayoristas: "(...) ellos realmente traen muy buena información de la charla con el cliente en cuanto a producto, en cuanto a etapas, fechas del año en las que habría que visitar a cada zona, las organizaciones de los viajes, todo un montón de cosas que nosotros las implementamos mucho porque son interesantes" (E3); "y lo que es la venta por mayor eh lo...cuando uno lanza la producción, la primera opinión es de los viajantes, luego de los, de la gente que tiene estos negocios que vende nuestra mercadería y después cuando llega al público, este, así que a partir de ahí uno va teniendo noción de lo, cómo fue la colección y las opiniones y bueno, si hay algo que corregir, en la siguiente colección a veces pasa con algún hilado que no funciona o algo en especial que no gusta se corrige" (E7).
- Comunicación en los locales entre los consumidores finales y el personal de venta: "Normalmente lo más fácil para conocer lo que el cliente, lo más directo son nuestro local de acá de Mar del Plata de venta al público que es donde palpamos bien lo que el cliente, lo que el cliente necesita..." (E7).
- Páginas web de la empresa, páginas en facebook u otras redes sociales: "Directamente tenemos página web, si, donde también nos cuentan su opinión, las críticas, ningún tipo de problema, y las recibimos nosotros y las evaluamos, sin ningún tipo de inconveniente. Inclusive no sólo la gente que le tejemos las marcas sino también a los mayoristas" (E6).

En cuanto a las PyME con producción a façon, la opinión del cliente se conoce a través de llamadas telefónicas, reuniones y correos electrónicos. También, según algunos entrevistados, cuando las marcas no devuelvan ninguna prenda, es indicio de satisfacción de sus requerimientos: "Estamos siempre en contacto ¿Qué te pareció? ¿Cómo no? ¿Esto? ¿Le gustó, no le gustó? Nunca me dice que no le gusta porque se lo mando lo más elaborada posible, con el formato y las medidas. ¿Qué me van a decir? Les hago lo que dice la orden de pedido, el modelo, que me dan precisiones, qué botones, a qué distancia, que número de botón, todo le hago" (E8).

El seguimiento de la percepción del cliente sobre el desempeño de la organización en cuanto al cumplimiento de sus requisitos es una fuente de información fundamental para

la mejora continua. “Las encuestas de satisfacción revelan información interesante: lo que el cliente valora de los productos y servicios, sus expectativas y hacia dónde migran sus deseos. Y estos datos permiten mejorar la cadena de valor.” (Rozen en Murúa, 2013).

La única empresa que posee un mecanismo formal sobre este aspecto es la empresa E3 que realiza encuestas a sus clientes, asesorada por una consultora local: “Este año contratamos una consultora. Es una consultora bastante prestigiosa de acá de Mar del Plata. Hicimos una encuesta a todos nuestros clientes y realmente...era una encuesta segmentada en diferentes puntos. Tenían que ver con la calidad, con el servicio, con la opinión que ellos tenían en determinadas cuestiones, con cosas que les gustaría cambiar. La propia consultora se sorprendió sobre los resultados que teníamos en cuanto a la calidad que el cliente percibía de nuestros productos que en el 94% de los encuestados eligieron la opción de excelente. Teníamos cinco rangos y siendo la opción excelente la mayor y el 94% de nuestros clientes tanto en calidad como en servicio, como en trato que la empresa les brindaba, tuvimos unos índices muy satisfactorios de aceptación. Nos preocupamos mucho por eso” (E3).

A excepción del instrumento formal de la empresa E3, el resto de las organizaciones no cuenta con registros de las opiniones y sugerencias que reciben por parte de sus clientes. Sin embargo, toman en cuenta la información recabada informalmente para realizar mejoras de diversa índole. “Con respecto, a lo que es la marca de acá, sí se tiene en cuenta lo que más se vende, o lo que se vendió la temporada pasada, o lo que se vendió en el local. (...) Se llama a la encargada del local para ver que está pidiendo la gente, porque siempre, viste, no sé... capaz, vos hiciste cualquier cardigán y no sé qué, y la gente, pasó el año pasado, pedía polerones y nosotros no habíamos hecho ninguno. Y bueno, se mandan a hacer...” (E2). Por otro lado, la empresa E9, debido a que no posee colecciones fijas, posee más flexibilidad para incorporar las sugerencias de los clientes. De esta forma posee más adaptabilidad a los requerimientos de los clientes, logrando, por ejemplo, realizar cambios en los productos en forma temprana, incorporar sugerencias con mayor rapidez y dejar de producir un producto sin éxito.

Sin embargo, consciente de la existencia de falencias en la relación con los clientes, las PyME manifestaron diversos puntos de mejora en este aspecto:

- La presentación de las colecciones: “(...) yo largo la colección en febrero marzo y hago un catálogo. Con los nuevos productos no lo hago, sale en abril, mayo. No vuelvo a sacar. Tendría, debería sacar, ir actualizado, una vez por mes sacar fotos de lo nuevo” (E1).
- El tiempo de entrega: “Lo que tenemos que mejorar son las fechas de entrega” (E2).

- La comunicación con el consumidor final: “Es una falencia que tenemos realmente, como no tenemos locales al público, al consumidor final, nos tenemos que guiar por lo que nuestros clientes nos dicen, pero bueno, intentaremos mejorarlo cuando abramos el local propio” (E3); “Mejorables todo lo que se pueda, tener la comunicación la mejor posible dentro de lo que le podamos dar bola. No podemos crear un departamento por todo lo que te dije antes, pero dentro de lo que podemos la comunicación con el cliente tratamos de contestarle a todos, tratamos de satisfacer lo que nos piden, (...)” (E9); “Yo mejoraría la comunicación. Sí, yo lo que a veces no están bien comunicados. Yo a veces creo que los viajantes no comunican las cosas como nosotros creemos que la tienen que comunicar” (E5).
- Preestablecer pautas para la relación comercial: “El principal creo que tiene que ver con que, como esta empresa es muy joven tratamos de ser muy accesibles a todo lo que nuestros clientes nos piden, muy accesibles. Y eso creo que es una cosa a mejorar porque creo que a partir de ahora en adelante, la empresa tendría que marcar un poco más la pauta de la relación comercial con el cliente (...) tener reglas más claras y concretas con cada uno de los clientes y no tan flexibles con cada uno de ellos a la hora de estar frente a frente con ellos porque eso confunde” (E3).
- Reanudar la venta vía web: “En un momento...lo que pasa es que ahora nosotras no nos estamos ocupando, pero en un momento, vendíamos por mayor igual pero por internet. A través de la página, por ahí, la gente consultaba y hacían alguna compra, mediante un depósito. Después, lo mandábamos por colectivo. Pero, bueno, eso requiere, por ahí, de alguien que se esté ocupando específicamente y en este momento, no tenemos a nadie que lo haga” (E4).
- Atención al cliente: “(...) tratamos siempre de que la gente tenga una buena experiencia cuando va a comprar un sweater nuestro, eso es lo que uno está constantemente tratando de mejorar, y que la gente entre al negocio y bueno, encuentre el sweater que quiera, sea bien atendido y nos recomiende” (E7).
- Precio de venta: “El precio, para mí sería el precio” (E8).

De los ejemplos expuestos se puede observar cómo en la mayoría de los casos las empresas consideran mejorables los aspectos que hacen al servicio que acompaña al producto y no al producto en sí. La empresa E8, difiere del resto dado que lo que quisiera mejorar es el precio de venta, debido a que según el dueño es la principal ventaja competitiva que poseen.

El entrevistado de la empresa E6 fue el único que no identificó ningún aspecto mejorable, diciendo: “Y eso si te lo tienen que contestar ellos [los clientes] (...)” (E6),

desviando el tema hacia otras características de la empresa. De esta forma, se denota una postura pasiva frente a las necesidades del cliente y fomentar una mejor relación.

De la anterior evidencia se puede observar que las PyME analizadas no realizan un seguimiento estandarizado o formal de los requerimientos de los clientes, debido a que no poseen un mecanismo que procure identificar apropiadamente sus requisitos y actuar en consecuencia, no aplicando el principio de la Gestión de la Calidad del enfoque al cliente. Sin embargo, las empresas muestran una apertura a las críticas de los clientes, aunque no las registran de manera formal. Sólo E3 posee un proceso formal para que sus clientes evalúen el desempeño de la organización. No se observó que la falta de recursos humanos y económicos constituya una causa atribuible, como se había planteado en la Hipótesis.

Por último, en la observación y posterior análisis de las organizaciones en su conjunto, no se evidenció un enfoque sistémico tal como establece el principio de Gestión de la Calidad: enfoque de sistema para la gestión.

6.3. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD PARA IMPLEMENTAR SGC

La siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la capacidad para implementar el SGC propuesto por la Norma ISO 9001:2008 en empresas PyME del sector textil marplatense?, se responde a continuación a partir del análisis de las proposiciones P2 enunciadas, en función de las múltiples fuentes de evidencia.

El análisis realizado en el punto anterior, donde se analizó el GAP, evidenció que el sector textil marplatense debe dedicarse a modificar e incorporar numerosos aspectos para lograr la implementación de un SGC. Por lo tanto, para analizar la capacidad de las PyME, se ahondará en aspectos desarrollados en las proposiciones anteriores y en la hipótesis, tales como: la percepción de los SGC que impidió que los mismos hayan prosperado y avanzado en el sector; la necesidad de implementar SGC como respuesta al entorno; y en el apoyo del sector textil marplatense. Dichas variables, abordadas en las proposiciones, son las consideradas como limitantes o barreras para el desarrollo de los SGC.

6.3.1. Percepción y conocimiento sobre SGC

Resulta necesario para una adecuada implementación de un SGC que toda la organización comparta el mismo concepto de calidad y trabaje en forma conjunta para su aseguramiento.

A continuación se analiza el concepto de calidad que tienen las PyME en estudio y cómo lo aplican en sus actividades.

Cuando se indagó sobre qué entendían por calidad, las personas entrevistadas respondieron de muy diversas formas, incluyendo dentro del concepto numerosos aspectos. La mayoría concuerda en incluir en la definición de calidad a: la calidad del producto, la calidad del hilado, los procesos de fabricación, los controles de calidad y la calidad de los insumos involucrados.

Otra definición mencionada por la empresa E1, más acotada, alude a la calidad como la ausencia de fallas, de defectos tanto en el hilado como en la prenda.

Una definición recibida por la empresa E2 amplió los conceptos anteriores, agregando como factores que repercuten en la calidad del producto a: la vida útil del producto, al origen e impacto ambiental de las materias primas utilizadas y a la estética del producto.

Algunos ejemplos de los testimonios recolectados, se enuncian a continuación:

- “Calidad es lo que en el mercado, por lo menos para mí, en el mercado establece estándares de que de ahí para arriba tenes más o menos calidad, según la competencia de lo que hay en el mercado. ...a ese concepto lo hacen: la vida útil que tiene el producto, si realmente es útil para la persona o no, si los materiales (bueno, en este momento se empezó a tomar más eso en cuenta) como son para con el ambiente. Todas esas cosas hacen a la calidad. Si es un producto que tiene materias primas de origen natural o no, todas esas cosas. Después, la estética que tiene también va a ser a la calidad, todo eso” (E2).
- “Por calidad, en los hilados, cuando probamos el hilado y es bueno, lo dejamos, seguimos...la verdad que no tenemos una máquina que pruebe” (E1).
- “...calidad es lo que nosotros hacemos en sweaters. Nosotros hacemos un sweater que realmente está apuntado a lo que es calidad, usamos las mejores materias primas, usamos los mejores procesos productivos disponibles, damos servicio, damos un muy buen servicio de posventa, nosotros comercializamos todo a través de medios de transporte propio, mandamos equipos de venta a visitar a cada uno de nuestros clientes. Damos la exclusividad en cada ciudad, es decir tenemos un solo cliente por ciudad y tratamos de que la relación no sea solamente la compra del cliente sino que hacemos un seguimiento permanente de las ventas de nuestros clientes” (E3).
- “Para mí el concepto de calidad no es solamente tener un buen sweater, nada más. Es todo, es que te entre por los ojos y que digas “guau, que bueno que esta esto” (...) yo creo que calidad involucra no sólo los procesos internos de la fábrica, sino también, los insumos” (E6).

- “Que el cliente esté conforme con el producto que se lleva y nosotros tenemos la obligación de darle el mejor producto posible por el precio que está pagando, o sea eso es una responsabilidad nuestra” (E9).

En cuanto a la aplicación del concepto de calidad por parte de las empresas, el mismo se enfoca, principalmente, en el control tanto de la materia prima como de los paños tejidos y del producto una vez terminado.

No obstante, además de los controles, se procura trabajar con insumos de alta calidad y el desarrollo de los mejores procesos productivos disponibles.

Adicionalmente, las empresas que trabajan como façones para grandes marcas internacionales, deben cumplir con altos estándares de calidad para mantener la relación comercial con ellas. Estas exigencias extra generan mayores esfuerzos por parte de las PyME para el aseguramiento de la calidad.

Ejemplos de la aplicación del concepto de calidad son las siguientes declaraciones:

- “Tratamos de ser una empresa que se distinga por la calidad tanto en producto como el servicio que brindamos a nuestros clientes” (E3).
- “Se piensa en el futuro que va a tener la prenda, nosotras la usamos para ver que rendimiento da” (E4).
- “...pequeños detalles que hacen que la prenda sea durable y que el cliente quede conforme con lo que está pagando” (E4).
- “calidad más que nada se la doy al tema de en la búsqueda del hilado y en la confección (...) nos fijamos primero en la compra de calidad pero fundamentalmente le damos muchos hincapié toda la parte de costura” (E5).
- “Tratamos de dar el mejor producto que hemos aprendido a hacer o que estamos haciendo en todo momento” (E9).

De lo anterior, se puede observar que las PyME estudiadas incluyen diferentes aspectos a la definición de calidad. Si bien ninguna definición es incorrecta, cada una varía en función de las percepciones y experiencias que de cada empresa. Asimismo, todas consideran que aplican adecuadamente su concepto de calidad a sus actividades productivas. No obstante, dicha aplicación depende casi exclusivamente de los controles a los productos terminados, minimizando otras actividades de los SGC para el aseguramiento de la calidad.

En lo que respecta a los Sistemas de Gestión de la Calidad y las Normas ISO 9001, la mayoría de las PyME no posee conocimiento suficiente sobre su implementación y certificación.

La mayoría de las empresas dice conocer las Normas ISO 9001, pero reconocen no encontrarse muy familiarizados con las mismas ni con los Sistemas de Gestión de la Calidad.

Ninguna de las empresas cuenta actualmente con un SGC implementado ni certificado

En la actualidad, una de las empresas se encuentra en el proceso de implementación, mientras que el resto no tiene interés en adoptarlo, ya que, al menos por ahora, perciben que sus prioridades son otras. Los dueños de dos PyME expresan al respecto:

- “Las Normas ISO no las tenemos. Nos quisimos meter una vez pero es bastante complicado y sale bastante plata. Está bien que la Sepyme, el gobierno, en ese momento te financiaba el 50%, pero estuvimos a punto de hacerla. No lo hicimos por un tema en ese momento nos pareció más importante todo el cambio de maquinarias...” (E5).
- “(...) Es algo que realmente no lo tenemos en cuenta por ahora, pero que siempre lo tenemos ahí para un futuro” (E3).

La mitad de las empresas sostiene que no tendrían mayores inconvenientes en la implementación y certificación de un SGC bajo las Normas ISO 9001. Sin embargo, afirman que el principal obstáculo que se encontrarían al momento de implementar exitosamente un SGC sería el costo que implican la certificación, las auditorías necesarias y la contratación de una consultora especializada que asista a la organización en el proceso de implementación.

Al respecto, Juan Borda, afirma que si bien el acceso a los SGC implica un costo al comienzo, éste debe ser considerado por el empresario como una inversión y no como un gasto. En efecto, la certificación contribuye a maximizar sus posibilidades de negocios y a ahorrar los costos que pudiera llegar a generar el incumplimiento de normativas, detectado a través de auditorías. Un estudio realizado por la American Society for Quality (ASQ), sobre un universo de 400 clientes certificados, demostró que la devolución en materia de ganancias comerciales era 17 veces superior a los costos de la certificación durante un plazo de seis años (Borda en Tais Gadea Lara, 2013).

¿Cuál es, entonces, la principal dificultad que debe superar la PyME para acceder a la certificación?: "La propia resistencia a las adecuaciones y los cambios necesarios para responder a la normativa. El convencimiento es la clave para salir adelante con calidad", asegura Borda (Tais Gadea Lara, 2013).

Asimismo, en comunicación personal con un miembro del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) afirma: “En realidad es un tabú y es una cuestión de

desconocimiento total de una empresa. Porque te cuento, en realidad, hay un costo ¿no? que a veces la empresa lo toma como un gasto en vez de cómo una inversión. Ahí estaría el quid de la cuestión, ¿no? Pero en principio el costo más alto es el de implementar (...) además que son empresas que no tienen profesionales del tema que los puedan asesorar, tienen que contratar a alguien. (...) Y luego la certificación, el gran tabú, de que dicen certificar es caro. Certificar está basado en días auditor, el presupuesto de la certificación. (...) La certificación consta de dos etapas, etapa uno y dos, después los mantenimientos anuales. En una empresa chiquita puede ser un día auditor para cada etapa. Como mucho uno y dos, como mucho tres días, pero con dos días certifica.”

Otros obstáculos percibidos por las empresas entrevistadas son:

- Falta de colaboración o carencia de personal: Referido a los inconvenientes en aplicarlas, la empresa E6 manifiesta: “Sí, por supuesto. La gente.”
- Requisitos inflexibles o no adecuados para la actividad: “(...) la industria textil no sé si es una industria sencilla para sacar una Norma ISO, no sé si es muy común en la ropa que tengan Normas ISO” (E7); “Si que me pareció [la Norma] que era un poco inflexible (E4).
- Falta de especificación para el sector textil: “Pero no se sí estaba tan específico para el sector textil” (E4) [El entrevistado hace referencia a su experiencia al recibir la propuesta de una tercera persona para la implementación de un SGC según la Norma ISO 9001].

Estos aparentes obstáculos percibidos por los entrevistados denotan cierto desconocimiento del tema por parte de las empresas.

“Los obstáculos son los que uno mismo se pone. No creo que haya obstáculos. Puede tener un obstáculo económico que digo se puede canalizar a través de un crédito, por ejemplo.”, afirman en comunicación personal con un miembro de IRAM, en contraposición a lo que consideran las PyME en estudio.

Otros indicios del desconocimiento del tema son algunas afirmaciones por parte de los entrevistados. Por ejemplo, un entrevistado hablando de la posibilidad de implementar un SGC, se excusa: “No sé si el edificio estaría preparado para eso. Sé que hay que hacer muchas reformas...” (E8). Sin embargo esta Norma no hace ningún tipo de referencia a la estructura edilicia de la organización. Otro entrevistado, incluye dentro de los requisitos al tema de la seguridad industrial, el cual tampoco se incluye directamente en el SGC: “Sí las exigencias eran bastante altas y no las podíamos llegar a cumplir. No por cuestiones de seguridad, que esas por ahí sí son medidas...son tareas de bajo riesgo, en un punto. Siempre y cuando... la parte de tejidos es la más riesgosa, siempre que se siguen las

medidas que nosotros seguimos, porque las máquinas las tienen, digo. También, había un tema de seguridad, que se yo..." (E4). Ninguno de los aspectos antes mencionados por los entrevistados hacen a la satisfacción de cliente con respecto a los requisitos del producto.

Muchos empresarios, además, suelen reducir los SGC sólo a la certificación de la Norma ISO 9001, sin tener en cuenta los beneficios que provee su implementación. Desde IRAM agregan que muchas empresas desconocen "todos los cambios que esto involucra, a veces la gente piensa tenemos que hacer papeles." Las PyME no perciben que la certificación en sí misma, sin un cambio real dentro de la organización, donde se trabaje para la mejora continua, no garantiza beneficios importantes. Si bien en teoría o incluso desde la redacción de la Norma ISO 9001, la mejora continua es un requisito para la certificación, la realidad plantea que es bastante sencillo obtener un certificado ISO 9001, sin ninguna garantía de proceso de mejora continua en marcha (Formento et al., 2007).

Esta simplificación por parte de las organizaciones, genera que los beneficios de la adopción de los SGC sean percibidos como beneficios únicamente externos. Por ejemplo, mejorando la imagen de la PyME que poseen los actores del entorno (clientes, proveedores), ignorando la existencia de numerosos beneficios internos a la organización. Un entrevistado afirma al respecto: "Eso a nivel internacional con una Norma ISO se puede sacar un mejor precio al producto, a nivel nacional se mueren de risa todos. El cliente no le interesa, le interesa lo que está viendo, tocando y compra y nosotros hace tres años que estamos fuera del mercado internacional de exportación" (E9).

Varias empresas afirman, además, no observar una relación costo-beneficio que justifique la inversión y el trabajo necesario, como afirma un propietario de PyME entrevistado: "El mayor inconveniente es el costo. Para nivel interno sin beneficio prácticamente. (...) Pero muy caro los presupuestos que nos pasaron para este tipo de empresa" (E9).

Algunos conceptos erróneos que tienen los empresarios PyME entrevistados pueden haber surgido por experiencias negativas que han tenido con empresas consultoras, quienes les han ofrecido asesoramiento para la incorporación de SGC y las Normas correspondientes. Si el primer acercamiento de una organización con la temática no resuelve las dudas y prejuicios de los empresarios o si el mismo genera nuevos interrogantes, puede producirse el efecto contrario al deseado. Además, hay quienes ofrecen las Normas ISO 9001 como un producto estándar adecuado a cualquier organización, sin considerar las particularidades de cada PyME y de cada industria, como les ha ocurrido a algunos entrevistados: "Vinieron, un señor que era representante de las Normas ISO. Vino. En su momento me dejó todo un catálogo. Vino el señor, miró. (...) Primero en su momento, también era algo que era bastante oneroso para hacer, pero

pedían cosas que no se adaptaban al sistema que nosotros podemos llegar a tener. Sí las exigencias eran bastante altas y no las podíamos llegar a cumplir. (...) Claro, por ahí nos pasa en otras cosas, que vienen como si fuera de tejido plano...que es lo de cortar, y que se yo, que es otro estilo. (...) Que nos pasa con otras cosas, que piensan que es lo mismo y no. Por ahí la persona que vino no era justamente la indicada y no le interesó tampoco” (E4).

“Hay de todo. Te digo que acá en Mar del Plata hay una consultora que da que hablar. Yo no puedo emitir un juicio al respecto ¿no?, pero a veces la gente justamente recibe esa propuesta y después cuando va uno en serio a ese no lo escuchan porque ya tienen esa mala experiencia o mala referencia.”, explica un miembro entrevistado de IRAM.

Las Normas ISO 9001 define requisitos generales a cumplir y cada empresa debe adoptarlos y adaptarlos a su organización y su cultura. La implementación de un SGC en una organización no sigue un proceso preestablecido previamente. Por el contrario, depende de cada empresa, de sus actividades y de sus miembros.

Del análisis de las evidencias halladas en las PyME se puede observar la existencia de ciertos prejuicios y desconocimientos de los empresarios en lo referido a los SGC, la Norma y su certificación, validando la proposición P2.1.

Un entrevistado perteneciente a IRAM, confirmando lo anterior, enunciando: “En Mar del Plata hay un gran desconocimiento de lo que son Sistemas de Gestión y digamos que no hay tampoco una masa crítica importante de empresas certificadas.” Además, descarta al tamaño de las PyME como un impedimento para la incorporación de un SGC: “En realidad PyME o MicroPyME, cualquiera de ellas, tiene posibilidades de acceder a esto (...) de hecho hasta la Norma lo dice. No tiene que ver con el tamaño ni con el tipo de organización. Puede ser una unipersonal...”

6.3.2. SGC como respuesta a las exigencias del entorno

En la década del 90, la industria argentina se vio obligada a operar en un ámbito global producto de la implementación de políticas de desregulación y liberalización de los mercados, dejando en evidencia las falencias de la misma.

"Los años noventa han sido testigo del ajuste estructural que experimentó la economía, existen evidencias que muestran que el desempeño de las PyME en los años posteriores al cambio estructural ha sido poco satisfactorio (Gatto y Ferraro, 1997). Esto asociado a la incapacidad que tienen las empresas en modificar su estructura de acción frente a cambios agresivos del entorno.

Las consecuencias se reflejan en la imposibilidad de las PyME de hacer frente a las nuevas necesidades que derivan del cambio de escenario. Una de las debilidades que

enfrentan la mayoría de la PyME está asociada a las estrategias de acción orientadas al corto plazo.

Por lo general, las empresas transitan por senderos de crecimiento con un alto grado de fragilidad, insostenibles en el tiempo. El falso éxito en realidad lleva a que estas empresas recreen conductas pasadas en contextos condicionados por factores totalmente diferentes. Sumado a ello, uno de los rasgos característicos de la década del 90 es la pérdida de establecimientos industriales, derivado del incremento de las importaciones. La caída en los precios relativos industriales respecto de los insumos y servicios, generan presiones en los márgenes de ganancias, que se ven compensados por la pérdida de masa salarial." (Formento et al., 2007)

Como se desarrolló en el Marco Teórico, el sector textil marplatense no fue ajeno a estos cambios en la economía del país.

Al respecto, un miembro de IRAM, en comunicación personal, sostiene que el sector textil marplatense "es un sector con problemas, que además ha tenido problemas estructurales en cuanto a lo que es la parte de maquinarias e innovación tecnológica y todo eso, es muy factible que un SGC los ayude a mejorar eso, por el hecho de que de entrada, nosotros siempre promocionamos el hecho de que implementar un Sistema te va a bajar los costos. Primero porque los vas a conocer, cosa que a muchas empresas les pasa que los costos de la No calidad no los tienen contabilizados. Entonces el hecho de empezar a gestionar una empresa como una red de procesos dónde vas a tener aquellos que agregan valor y los que no agregan valor los van a quitar, es muy probable que empiecen a disminuir los costos y que ahí tengan un beneficio importante." Es decir, que las distintas herramientas de la calidad pueden contribuir a que las empresas PyME superen parte de sus deficiencias, a través del conocimiento y análisis de sus procesos y sus costos asociados. Además, la adopción de un SGC constituye al aumento de la competitividad de las empresas.

"Una de las más grandes contribuciones que los japoneses han hecho a la revolución en Calidad y Productividad, es mostrar a los gerentes de todo el mundo lo que se puede lograr cuando la gente es entrenada para trabajar junta en la resolución de los problemas comunes. Cuando los empleados se enfocan sobre objetivos comunes ocurren cosas maravillosas. De repente, 3 + 3 es más que 6. La combinación de inteligencias provee resultados que son verdaderamente extraordinarios (Harrington en Formento et al., 2007).

En la actualidad, los Sistemas de Gestión de la Calidad y sus beneficios han sido principalmente implementados por las grandes empresas, que cuentan con mayores recursos para su aplicación. Sin embargo, muchas PyME están comenzando a notar que ellas también son capaces de implementarlos y beneficiarse con ellos. "Esto ha resultado en

un creciente interés por los métodos de calidad y también condujo a un cambio gradual en el enfoque de las compañías hacia la satisfacción del cliente, y el mejoramiento continuo. El uso práctico de los métodos de calidad en PyME, sin embargo, aún hoy está bastante limitado" (Formento et al., 2010).

Sin embargo, como se mencionó en el Marco Teórico, las características que aún persisten en estas organizaciones: centralización en la gestión, escasa relación con el entorno, entre otras, hacen más dificultosa la incorporación de estas herramientas. Entre las evidencias recolectadas en las PyME en estudio se destacan las siguientes:

- “Como toda empresa familiar, todos hacemos todo. Cada idea nueva alguien la tiene que desarrollar, alguien la tiene que hacer, alguien tiene que investigar. ¿Quién?, yo. Claro, porque a mí me encantan que tiren ideas, pero quién la tiene que hacer, yo” (E1), se queja la hija del fundador, que junto a su padre y hermano dirige la organización, de la falta de personal que se involucre en los nuevos proyectos. Esto refleja la centralización de la gestión y el carácter familiar y dueño-intensivo, características de las PyME que describe Yoguel (1998).
- “Acá los sistemas que se utilizan son... podrían estar mejor aplicados. Lo que pasa es que como se comenzó a trabajar de una manera muy artesanal y hay gente que hace muchos años que trabaja es difícil adaptar a esa gente a nuevos sistemas, ¿no? Ya sea más controlados o informatizados, o lo que fuera. La gente como que enseguida siente que uno está poniendo en duda su manera de trabajar o algo así. En cambio, vos lo que queres es tener un control más específico de las prendas que pasan por sus manos” (E2). En este caso, se refleja el escaso desarrollo de formalidad en los procesos y de gestión de los recursos humanos, que permita la disminución de la resistencia al cambio propia del personal.

Adicionalmente, a las características propias de las PyME se suman problemáticas del entorno que dificultan que prioricen las actividades tendientes a la mejora continua y la implementación de SGC, dado que los recursos son escasos y se destinan en su mayoría a aquello de carácter urgente. Las principales problemáticas del entorno que perciben las empresas son del tipo económico. Entre ellas, se destacan las siguientes:

- Dificultades para la importación de máquinas automáticas: “Tengo que aumentar la producción. No lo puedo hacer. Si no tengo que ir al mercado interno, máquinas que estén acá en Argentina y no conseguís o tenes que pagar sobreprecio. Yo compro cosas usadas en el exterior, pero a un precio distinto. Y vos sabes la diferencia cambiaria que hay en este momento. Ahí está la gran imposibilidad de traer del exterior, que me sale mucho más barato. Y consigo máquinas que quizás acá no las conseguiría, más moderna, con menos

años de antigüedad. Te ponen, como dicen ellos, palos en la rueda, y eso es lo que están haciendo. Y para todo lo mismo, no sé si ustedes escuchan todo aquel que quiera exportar algo, los problemas que hay” (E8). Otro testimonio proviene de la empresa E7: “Es un desastre. Hoy en día no hay, no se consiguen los botones que uno quiere, no se consiguen cierres; no se consigue el hilado que uno necesita; no está la maquinaria todo lo que era en su momento tecnología de punta desapareció, este, entonces se hace, se hace muy difícil lo que es la fabricación, este y, así que es muy difícil conseguir a veces lo que uno necesita” (E7);

- Dificultades para exportar los productos y para competir con los productos del exterior: “Es tan difícil como importar como exportar. Porque somos muy chiquititos en el número. Antes podíamos exportarlo. Directamente yo te facturaba a vos que eras Brasil, o vos que eras Uruguay. Ahora no” (E6). En la actualidad, esta empresa debe recurrir a un intermediario que posibilita la venta al exterior de la producción.
- Incertidumbre política y económica del país: “Las leyes no te defienden para nada, es terrible. Y hoy esta difícilísimo, todo esto que, con todo esto de proteger a la gente, dice bueno está protegiendo la industria está bárbaro pero no aislado, no entra nada. El tema es que están queriendo que nosotros tengamos la máquina y entrenemos a la gente. Hoy hay créditos para comprar las máquinas, pero mira si yo compro una máquina de \$200.000 para tejer y se va Moreno, se va Cristina, viene Macri y dice fue, entra todo, que es lo que nos pasó en el 2001, a toda la industria textil, y más la textil (E7).

No obstante a las dificultades que pueden existir en el entorno, las PyME poseen ciertas características generales que resultan ventajas para la implementación de SGC, entre ellas: flexibilidad operativa y capacidad de innovación. Adicionalmente, Formento et al. (2010) indica que otros estudios han determinado otras ventajas tales como: habilidad para adaptarse relativamente rápido a los cambios del entorno, una comunicación más efectiva y el contacto que los empleados tienen con los consumidores finales.

En conclusión, los SGC son cada vez más necesarios para el mantenimiento de la competitividad de las PyME. No obstante, su implementación efectiva se ve muchas veces afectada por las debilidades propias de estas organizaciones para responder a las exigencias de su entorno.

6.3.3. Apoyo a nivel sectorial

La importancia de vincularse con diversas entidades radica en que ampliar las redes sociales de la PyME ayuda al empresario a estabilizar y desarrollar el negocio. La principal razón para integrar redes de organizaciones será la obtención de ventajas competitivas a través de la reducción de costos o el aumento del poder de negociación o la

mejora de situación competitiva, incluso en algunos puede ser una necesidad competitiva para poder seguir operando en un sector (Formento et al., 2010)

En Mar del Plata existen varias entidades con las cuales las PyME textiles de la ciudad pueden relacionarse para mejorar su posición en el mercado.

Entre ellas se encuentra la Cámara Textil de Mar del Plata. Ésta es una entidad sin fines de lucro que agrupa a los industriales, fabricantes, empresarios y comerciantes que bajo similares denominaciones se agrupan en el sector textil. En total la conforman setenta empresas pertenecientes a esta industria.

Fue creada el 17 de junio de 1971 por un grupo de personas que compartían la misma idea: “Hacer conocer al país que en Mar del Plata se podían comprar pulóveres de alta calidad y a bajo precio” y organizar el sector textil que se perfilaba como una de las industrias influyentes de la ciudad (Radesca, 2013).

Otra institución de la cual pueden formar parte las PyME textiles de la ciudad es la UCIP (Unión de Comercio, la Industria y la Producción). Es una entidad gremial empresaria privada local que se creó el 10 de agosto de 1946. La fundaron empresarios marplatenses tales como Fava, Carmelo Catuogno, Marcelino Etchegaray y Miguel Latamendia, entre otros, en pos del promover el desarrollo de la actividad económica de la ciudad.

Una tercera entidad es la Asociación de Confeccionistas de Indumentaria y Afines de Mar del Plata (ACIA). Se comenzó a gestar a principio de marzo de 2005, cuando se reunió un grupo de empresas del sector indumentaria de Mar del Plata, con el objetivo de atender problemáticas comunes, a fin de apuntar a mejorar la competitividad del sector. Así, se formó una comisión que involucraba los diferentes actores de esta trama productiva, con un rol protagónico de las empresas con marca propia, talleristas y proveedores de la industria.

En cuanto a las instituciones educativas, en la ciudad de Mar del Plata, existe una amplia variedad de oferta, gozando de gran prestigio académico. Se encuentran cinco Universidades: Universidad Nacional de Mar del Plata, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Atlántida Argentina, Universidad CAECE y Universidad FASTA.

A continuación se analizan las relaciones que poseen las PyME estudiadas con las asociaciones de la industria e instituciones educativas mencionadas anteriormente. Las mismas se exponen en la tabla 5.

| | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Cámara Textil | • | • | • | • | • | • | • | • | • |
| UCIP | | | • | | | | • | | |
| ACIA | | | | | | | | | |
| Universidades | | • | • | | • | • | • | | • |
| Otros | | | | | | • | | | |

Tabla 5: Relaciones de las empresas con otras instituciones.

Fuente: Elaboración propia.

Un punto en común a todas las empresas, es que todas ellas se encuentran asociadas a la Cámara Textil de Mar del Plata. No obstante, en varios casos, las PyME afirman no recibir servicios que le sean de utilidad y, en los casos de las empresas que cuentan con mayor antigüedad, la vinculación con la Cámara se debe a una tradición del sector en la ciudad y no a una relación de mutuo beneficio real, como expresan a continuación:

- “Hace 30 años que estamos en la Cámara, ya mi papá es uno más” (E1).
- “(...) estamos relacionados con la Cámara Textil, hasta el año pasado había otra cúpula dirigenal de la Cámara que ya hacía muchos años que venía y había perdido fuerza. Este año se renovó y todos esperamos que tenga más fuerza. Se pelea mucho...que la Cámara Textil logre decir que Mar del Plata es la Capital Nacional del Pulóver, por ejemplo, nos beneficia a todos. Pero a veces se queda en el intento, no hay mucho apoyo de lo que es la Cámara” (E3).
- “Somos socios vitalicios de la Cámara. Dos tíos míos fueron socios de la Cámara Textil, un primo fue vocal. Continuamente trabajamos con la Cámara Textil. (...) Lo que tratamos de hacer es que podamos estar cada vez más unidos, y ser... ir a protestar las cosas que necesitamos protestar. Como eso de las licencias no automática, las trabas de las importaciones de productos terminados (...) Pero nos falta...si vamos tenemos una reunión ordinaria, sino hay un asado por medio después cuando salimos o algo, no, no hay reunión. Entonces, no está. Pero ya hace de mucho tiempo, no es... De mucho tiempo. Los presidentes de la cámara textil no cobran, no esto, no otro, la que si cobra es la secretaria, que es una empleada. Está bien, tiene que hacer toda la parte de papelería, de comunicación, laburar...pero todos los demás socios no cobra nadie. Pero te cuesta un montón organizarte para las reuniones...un montón... (E6).
- “Más que nada, más que servicios que dan, es cosas que hacemos. Eh, de la Cámara Textil tratamos de, de dar cursos de capacitación, se tratan de dar, no doy, pero se tratan de capacitar a la gente en el área de confección y demás lo cual es difícilísimo porque

la gente prefiere cobrar los planes antes que trabajar. (...) y de la Cámara Textil también se trata de resolver todos los temas de la protección del sweater, para que no ingresen de forma ilegal...” (E7).

Varias de las empresas miembros de la Cámara Textil no consideran que en años anteriores hayan recibido algún servicio que los ayude en algún aspecto, aunque algunas de ellas coinciden en que la Cámara Textil está en un proceso de resurgimiento:

- “Pero viste que la Cámara Textil como que ahora está en un intento de resurgir. Pero, en realidad, nada, no hace mucho. (...) La verdad no sé ni qué fines tiene, ni qué objetivos reales cumple. Porque, que yo sepa, acá no colaboran en nada” (E2).
- “(...) hasta hace unos años estaba la Cámara medio parada. Por una cuestión que nadie estaba colaborando. Sucede que hace casi... va a ser no más de un año, nos juntamos todos de vuelta y estamos tratando de encaminarla de nuevo” (E4).
- “Yo creo que la Cámara está en un proceso de cambio, creo que tienen buenas intenciones pero no lo han logrado todavía” (E5).
- La importancia de la Cámara Textil como institución que nuclea a las PyME textiles marplatenses radica, entre otras cosas, en los beneficios que se podrían obtener como conjunto, y que de forma individual no podrían lograr:
- “(...) por ejemplo yo te voy a decir que se podría hacer: juntarnos para conseguir un hilado y traerlo masivamente. Cada uno chiquito nuestro no podemos traer un container de...y no, lo hago yo y que nadie se entere, entendés” (E1).
- “(...) estamos tratando de que sea...que nos sirva a todos, que nos podamos proteger en un punto de cosas que por ahí como Cámara conseguiríamos, que cada uno no consigue” (E4).

Al indagar en las posibles causas por las cuales la Cámara Textil no funciona ni brinda los servicios que las PyME pretenden obtener, algunos de los entrevistados consideran que se puede deber a la falta de compromiso y unión que existe por parte de las empresas socias. Con respecto a este tema expresan:

- “Nos involucramos todos muy poco” (E6).
- “Es difícil porque todos andan con poco tiempo. Al principio van todos y después no va nadie” (E4).

Como enuncia uno de los entrevistados, actualmente miembro de la Cámara Textil:

- “Y, hacen lo que pueden, viste. Yo formo parte de la Cámara Textil. (...) Pero yo no puedo ir. Me puso el presidente porque quería que estuviera. Pero yo no puedo ir. No voy, de hecho no voy. (...) Y siempre falta plata, y siempre hay... ahora son un grupo de proveedores de dinero a la Cámara porque no alcanza para pagar todas las cosas que hay

que pagar, sueldo de uno o dos empleados, la luz, los impuestos, y trabajan un montón” (E8).

La empresa E3, expresó sus deseos de involucrarse en las cuestiones que hacen al desarrollo de la industria. Sin embargo, menciona: “Íbamos a participar activamente de la Cámara y cuando vimos como venía la mano, no. Preferimos participar mucho más de la UCIP” (E3).

La siguiente cita extraída de la entrevista a la empresa E9, sintetiza lo expuesto anteriormente, en donde analiza el desempeño de la Cámara Textil y el rol que cumplen sus miembros: “(...) no opino mal ni bien, está. A veces sirve, a veces no. No tiene fuerza y no somos capaces de pagar una cuota como para que tenga fuerza. No tiene representatividad porque nosotros mismos no se la estamos dando, entonces eso es un tema y cuando nos piden que nos involucremos tampoco nos involucramos porque no tenemos tiempo, no tenemos ganas, porque le tenes que sacar tiempo a tu ocio o a tu familia o a tus hijos, a tus cosas personales para ir a reuniones, para ir a atender esto y nosotros, te hablo por la fábrica nuestra, nosotros tres no somos mucho de sociales, de todo eso, somos más de estar adentro trabajando. (...) es muy fácil criticar y muy difícil hacer. Entonces yo no critico a los que hacen algo, por lo menos hacen algo, nosotros somos incapaces de ir y de hacer, entonces apoyamos pagando la cuota y no quitando el cuerpo digamos si hay que hacer algo por un día pero no nos involucramos en más tampoco. (...) la culpa es de uno que no se involucra” (E9).

Con respecto al tema, la secretaria de la Cámara Textil expresa: “La Cámara mejora en cuanto sus socios estén mejor (...). Si el empresario está bien, nosotros acá cobramos una cuota nada más, no es que crecemos igual que el empresario. Pero la Cámara lo que tiene que hacer es servirle al empresario o a generar oportunidades comerciales, o a hacer actividades de marketing que como asociación es mejor. A participar en rondas comerciales, o de negocios, en desfiles, en eventos. Todo es para que el socio venda más, es para eso. Después nosotros estamos alerta en cuanto a los derechos que puedan beneficiar a todos. Cuando hubo el inconveniente con las importaciones, cuando se compraba, se importaba todo, la Cámara salió en ayuda de eso. Se alió con otras instituciones de Buenos Aires y se logró unas medidas que se llaman Licencias no automáticas⁵. (...) Como todas las instituciones tiene sus cosas...funciona para servirles, pero la afiliación es voluntaria, entonces el que quiere viene, no es obligatoria. De hecho si fuera obligatoria, sería mejor porque entonces por ahí podrías hacer muchas cosas.”

⁵ Las licencias no automáticas de importación son un mecanismo mediante el cual el Ministerio de Industria a través de la Secretaría de Industria y Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, limita en forma arbitraria las importaciones de determinadas mercaderías.

Por otro lado, ninguna de las empresas en estudio se encuentra relacionada con ACIA, aunque una de ellas afirma: “Es más fuerte la de ACIA [en comparación con la Cámara Textil], llevan mejor, tienen mejor servicio. Te brindan hilanderías, muchos cursos” (E1).

Sólo dos empresas se encuentran vinculadas con la UCIP, la empresa E3, y la empresa E7. Dichas empresas afirman lo siguiente:

- “Tenemos relación la UCIP que tiene un departamento de jóvenes empresarios (...) De lo que es la UCIP sí, es muy interesante, hay muchas herramientas. El gobierno de la provincia de Buenos Aires, esto fuera de cualquier cosa partidaria, está gestionando bastantes cosas para emprendedores, hay bastante de eso, y bueno, nosotros nos enteramos todo a través de la UCIP. La UCIP nos da información precisa de promociones, cuestiones impositivas, hay programas para contratar empleados y pagar un poco menos de cargas sociales, bueno que muchas veces a los que somos emprendedores no viene bien, que realmente en algún momento el costo impositivo se transforma en una carga, si quieres hacer las cosas bien, ¿no?, y todo legalmente se transforma en una carga muy, muy importante. (...) La UCIP a través de, o sea, la provincia de Buenos Aires brinda cosas para los emprendedores de la provincia de Buenos Aires y nosotros a través de la UCIP lo podemos canalizar. Justo cuando nos dieron estos premios nos dieron también una financiación de 100.000 pesos, todo eso generado por la UCIP. De la UCIP sí, viene bien” (E3).

- “(...) yo estoy en la junta, en la junta de jóvenes de UCIP. Hay un grupo que se llama Jóvenes Empresarios de UCIP en la cual estamos varios, somos casi 20 jóvenes de Mar del Plata. Si, jóvenes se considera hasta los 40. Sí, no, ya pasas a la junta de mayores y nosotros de a poquito ya ahora tenemos cuatro asientos en la UCIP, en la UCIP de mayores, que bueno, en mayores está Toledo, Cabrales, la empresa que se te ocurra y todo lo que son jóvenes está Tiribelli, Punto Quincho, somos segunda generaciones, empresarios, así que con eso estamos muy involucrados y a su vez con todas esas instituciones están involucradas con todo lo que es CAME, FEBA, que son todas de Buenos Aires así que viajamos mucho. Yo estoy en lo que es la Junta de Mayores estoy en un área que se llama de Comercio, que también, nos involucramos con todo lo que tiene que ver con cuando ahora salió la ley de Saladita, tratamos de bueno estar ahí, cuando cada vez que pasa algo que tiene que ver con el comercio en la ciudad tratamos de involucrarnos (...)” (E7).

Como consecuencia de la escasa participación activa de las PyME en las asociaciones industriales, se ha observado que las PyME textiles de la ciudad tampoco se vinculan entre sí como podrían. De este modo, no se aprovechan los beneficios producto de

la cooperación entre empresas con problemáticas y recursos similares. Como resume uno de los empresarios entrevistados: “Los marplatenses cada uno cuida su rancho, no nos unimos.” (E1).

Por último, se indagó sobre las vinculaciones de las empresas con las instituciones educativas. Algunas PyME se relacionan con universidades, principalmente brindando pasantías a los estudiantes. Por ejemplo:

- “Tenemos un convenio de pasantías firmado con la Facultad de Ciencias Económicas” (E3).
- “Yo sé que han tenido pasantías con Ciencias Económicas, porque había una chica en administración que estaba como pasante” (E2).

Otras empresas mantienen una relación con universidades pero de carácter informal. Es decir que existen vínculos entre miembros de la empresa y de la universidad, por diversos motivos: amistad, conocimiento previo, o por ser ex alumno de alguna de las facultades de la ciudad. Estas relaciones son beneficiosas para ambos y representan un gran potencial para el logro de una colaboración futura más activa. Ejemplos de estas relaciones se expresan a continuación:

- “(...) yo he ido a dar charlas a la Facultad de Diseño, sí, sobre todo en tercer año, hay un materia se llama de tejido de punto. Yo tengo muy buena relación con ellos, a nivel personal y a nivel Cámara cuando fui presidente porque todas esas cosas se van construyendo de a poco, viste” (E5).
- “Yo con la universidad...porque estuve en la Universidad de Mar del Plata estudiando, tengo gente conocida de ahí, yo voy y trabajo con ellos pero en algunas cosas muy... o sea, algo electrónico, una cosa muy personal. Tengo un compañero recibido, también electrónico, que es de seguridad de higiene, que hizo el posgrado, trabajo con él...” (E6).
- “Con la Universidad yo soy, como soy diseñador industrial trato de siempre participar en todo lo que me piden. Muchas veces necesitan, eh, alumnos que ya estén egresados, trato de participar cada vez que hay no sé cómo es la palabra, cada vez que piden [jurados]” (E7).

Finalmente, algunas de las PyME analizadas afirman que aunque han intentado relacionarse con entidades educativas, no lo han podido llevar a cabo:

- “Creo que, por ejemplo, para con diseño y eso, que sería otra de las facultades que podrían hacer, el régimen de pasantías no les convenía. Ni al que iba a entrar como pasante, ni a ellos. Les convenía directamente tomarlo en planta” (E2).

- “La verdad es que nosotros, la otra vez, tratamos contratar por una pasantía a alguien [Facultad de Diseño]. Y fuimos a la universidad a averiguar a la de diseño. Y note poca colaboración. Fue bastante engorroso y la verdad es que los tiempos que ellos pretendían no eran los tiempos que me servían a mí” (E4).

Del análisis de las relaciones de las empresas con las diversas entidades se puede observar que estas interacciones no cumplen un rol preponderante dentro de las PyME. Las potencialidades del trabajo en conjunto con las instituciones no son aprovechadas para obtener mejoras competitivas.

Asimismo, no se ha evidenciado la implementación de estrategias que permitan acceder al conocimiento del entorno en el cual están inmersas las PyME a través de relaciones con las entidades. Como explica Formento et al. (2007), existe una tendencia en replicar prácticas empresariales y productivas del pasado, en tal sentido, es necesaria la construcción de competencias a través de procesos de aprendizaje, asociados a actividades de vinculación externa e interacción productiva con otros agentes o instituciones. La capacidad de aprender y la calidad y magnitud de los nuevos conocimientos incorporados al proceso productivo y de gestión determinan las posibilidades reales de acción en el mercado y es un factor clave de la competitividad.

De esta forma, la proposición P2.3 se verifica con la evidencia recolectada, ya que aunque existe un acercamiento entre las PyME analizadas y las diversas entidades, no se promueve la participación y la concertación estratégica de los actores locales, así como la asociatividad empresarial y la circulación de información relevante para el desarrollo productivo y empresarial local (Formento et al., 2010). En consecuencia, no se emplean estos vínculos como herramientas para el desarrollo de SGC a nivel sectorial.

A partir del análisis específico de las proposiciones P2, tendientes a responder a la pregunta de investigación antes enunciada, se puede afirmar que la capacidad de implementar SGC en las PyME en estudio se ve profundamente afectada por cuestiones internas de cada organización. Dichas cuestiones son, en principio, las determinadas en el punto 6.2 al analizar la brecha de las PyME y sus características propias en cuanto a los SGC.

No obstante, la capacidad de las PyME para fomentar espacios que propicien el desarrollo de SGC es escasa debido a varias razones. Entre ellas se puede mencionar la falta de conocimiento y los prejuicios sobre la temática por parte de los directivos y dueños, y las deficiencias en la gestión interna de cada empresa. Además, se suman factores externos que contribuyen a reducir la capacidad de implementar SGC que provienen del

contexto económico y político del sector. Asimismo, las PyME no aprovechan plenamente los vínculos que mantienen o podrían mantener con asociaciones e instituciones, con el objetivo de mejorar su forma de operar e implementar SGC.

6.4. PROPUESTAS

Para la confección de la propuesta para la implementación de SGC en las PyME textiles marplatenses, resulta imprescindible abordar al sector para aprovechar las ventajas asociativas que puedan generar sinergia en estos procesos de cambio organizacional.

Para ello es necesario resumir el análisis desarrollado a través de una herramienta sistemática como es la planteada a continuación en la tabla 6 donde se presenta el FODA⁶ de las empresas del sector textil, el cual condensa la información obtenida previamente.

⁶ FODA: Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa y/o sector.

FORTALEZAS

- El sector textil ha sido por más de 40 años uno de los pilares de la economía de Mar del Plata, denominada Capital Nacional del Pulóver.
- Principales ventajas competitivas: Calidad de Diseño y de Producción.
- Empresas façones de marcas internacionales: Aportes de conocimientos y métodos de trabajo.
- Numerosas empresas con mucha trayectoria en el rubro.
- Buenas relaciones interpersonales dentro de las organizaciones, que favorecen la comunicación.

OPORTUNIDADES

- Regulación de las importaciones en el país: Limitaciones al acceso de productos competidores.
- Contacto directo con los clientes.
- Mayor oferta de créditos para PyME.
- Numerosas instituciones educativas y asociaciones empresariales en la ciudad que permitan mejorar el desarrollo de las empresas. (Cámara Textil, UCIP, ACIA, UNMDP, Universidad Fasta, etc.).
- Mejoramiento de la imagen, el posicionamiento, mejora de la calidad y reducción de costos en las PyME a partir de la implementación de un SGC.

DEBILIDADES

- Costos elevados que imposibilitan la competencia en el exterior.
- La rama textil posee la menor cantidad de empresas que certifican calidad y sin que muestren interés por implementar en el futuro próximo un Sistema de Gestión, en el partido de Gral. Pueyrredón.
- Inexistente información estadística del sector textil en la Municipalidad ni en la Cámara Textil.
- Carencia de una política y de objetivos de la calidad.
- Mínima planificación a mediano y largo plazo.
- Gestión de Recursos Humanos escasa e informal.
- Reducida participación del personal.
- Procesos informales de compra de materias primas e insumos.
- Relaciones poco fidelizadas con los proveedores.
- Escaso grado de orientación a procesos, que repercute negativamente en el Seguimiento y Medición de los procesos y productos.
- Mejora continua no es una actividad relevante.
- Sistema documental escaso.
- Prejuicios y desconocimientos de los empresarios en lo referido a los SGC, la Norma y su certificación.
- Escasa participación en las instituciones empresariales y educativas.
- Débil accionar de la Cámara Textil por falta de recursos financieros y de apoyo de sus miembros.

AMENAZAS

- Regulación de las importaciones en el país: Limitaciones al acceso de insumos, materias primas y máquina necesarias.
- Caída en las ventas del sector.
- Altos niveles de inflación.
- Reducido apoyo a nivel sectorial.
- Pocos proveedores de las principales materias primas con gran capacidad de negociación.

Tabla 6: Análisis FODA

Fuente: Elaboración propia

Como se ha desarrollado en todo el estudio, implementar SGC conlleva un proceso de cambio organizacional. En todo proceso de cambio es importante contar con un grupo cuyo compromiso sea necesario para que el cambio ocurra. A este grupo se lo denomina masa crítica y se identifica a continuación.

A fin de diagnosticar el nivel de compromiso actual de cada uno de los participantes se emplea la técnica denominada Diagrama de Compromiso, que se observa en la tabla 7. Esta técnica se basa en la suposición de que es necesario obtener algún grado de compromiso por parte de cada miembro o grupo de la masa crítica porque de lo contrario no ocurrirá el cambio (Beckhard et al., 1987). Se trata de una técnica de carácter cualitativo, que se basa en lo observado en el análisis previo. Para la confección del mismo se han considerado a los participantes internos a las organizaciones y a los participantes externos cuya participación resulta fundamental para generar el cambio deseado, de acuerdo a lo demostrado en la investigación previa.

| Participante Clave | Ningún Compromiso | Permitir que ocurra | Ayudar que ocurra | Hacer que ocurra |
|------------------------|----------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| Dueños / Directores | X | | | ▶ 0 |
| Empleados | X | | | ▶ 0 |
| Proveedores | X | ▶ 0 | | |
| Clientes | | (X 0) | | |
| Municipalidad | X | | ▶ 0 | |
| Cámara Textil | X | | ▶ 0 | |
| UCIP | | X | ▶ 0 | |
| Consultoras | | X | ▶ 0 | |
| Certificadoras | | X | ▶ 0 | |
| Universidades | | X | ▶ 0 | |

X: Nivel de Compromiso actual
0: Nivel de Compromiso mínimo requerido

Tabla 7: Diagrama de Compromiso

Fuente: Elaboración propia

A partir de este análisis se definen las acciones tendientes al logro del compromiso requerido por parte de cada participante clave.

Inicialmente, para que el nivel de compromiso de los dueños y/o directores sea el adecuado para provocar el cambio, es necesario que paulatinamente desarrollen e incorporen una cultura hacia la calidad.

Para lograr desarrollar una cultura de la organización hacia la calidad, se necesitan cinco comportamientos clave:

- Se debe crear y comunicar información relativa a los resultados sobre calidad.
- Se debe generar evidencia del liderazgo y compromiso del dueño o gerente con relación al tema.
- Se debe incluir en la toma de decisiones a todos los niveles de la organización (*empowerment*⁷), tanto como sea posible, para alentar al personal en su desarrollo, compromiso y auto-control.
- Se deben generar oportunidades de participación para los empleados, como por ejemplo los equipos de mejora continua.
- Se debe establecer un sistema de reconocimiento y recompensas que estimule los aportes positivos. (Gryna, Juran y Godfrey en Formento et al., 2007)

Como medida inicial, los dueños y/o directores deben comenzar por interiorizarse sobre los SGC. En la ciudad existen diversas ofertas para instruirse en la temática. A continuación se describen las principales:

- Capacitaciones grupales (entre varias empresas) sobre SGC. Existen capacitaciones que brinda IRAM Mar del Plata. Los costos son accesibles a las empresas y se pueden realizar en conjunto. Los aranceles inician en los \$900 aproximadamente. Además, se brindan descuentos por cantidad de participantes, pago anticipado, ser socio o cliente de IRAM y/o Créditos Fiscales del Programa Sepyme.
- El INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) Mar del Plata ofrece una capacitación específica de la temática llamada "Tecnologías de Gestión para la mejora de la productividad", con el objetivo de fomentar en las empresas la cultura de la Mejora Continua, suministrar técnicas para mejorar la productividad y la competitividad y ofrecer herramientas para la solución de problemas de la empresa. Su arancel es \$1.100.
- Cursos de Extensión de la Facultad de Ingeniería, dictados por grupos de investigación y extensión. Los aranceles varían dependiendo el curso que se dicte, pero en general no superan la oferta de la ciudad ya que pretenden la difusión de las temáticas.
- Capacitaciones de otras universidades que pudieran planificarse.
- Capacitaciones impartidas por la UCIP.

Debido a que las empresas PyME han manifestado que consideran a los costos como un impedimento al momento de realizar capacitaciones y las acciones necesarias para

⁷ Empowerment: Del idioma inglés, apoderamiento o atribución de poder.

lograr implementar SGC, se presentan a continuación las opciones de financiamiento disponibles en el mercado:

- PACC: Programa que promueve la inversión de las PyME en asistencia técnica para lograr mejoras en la competitividad, innovación de productos y procesos, otorgando aportes no reembolsables (ANR) por los siguientes conceptos:
 - Reintegro de la asistencia técnica: entre 50% y 70% (dependiendo de la calificación del proyecto) de los honorarios de los profesionales involucrados en el proyecto, hasta \$130.000.
 - Adquisiciones: de equipos y/o instrumentos de medición, ensayos y control puede utilizarse hasta el 30% del reintegro del punto anterior.
 - Gastos de Legalizaciones y/o Certificaciones Jurídicas y Legales: hasta el 100% del reintegro (\$1.500).

La convocatoria estará abierta hasta el último día hábil del mes de octubre del 2013 o hasta la completa utilización de los recursos disponibles para el programa, lo que ocurra primero.

- Programa de Crédito Fiscal para Capacitación: Es un instrumento que permite a las empresas de todo el país obtener reintegros por sobre la inversión que realicen en la capacitación de sus recursos humanos, ya sea en actividades abiertas (dictadas en instituciones públicas o privadas) o cerradas (cursos a medida de la empresa). Estos reintegros se materializan con la emisión de un bono de crédito fiscal a favor de la empresa que realice dicha inversión y presente su solicitud en el programa de Crédito Fiscal del Ministerio de Industria. El reintegro puede ser desde el 60% y alcanzar el 100% del monto de las actividades de capacitación si se cumplen con los requisitos de priorización.
- Programa Expertos PyME: Es un programa que tiene como objetivo transferir a las MiPyME argentinas el conocimiento especializado de profesionales con amplia experiencia en las distintas áreas que hacen al funcionamiento de las empresas. De esta forma, el programa actúa como puente entre el conocimiento de profesionales expertos y las MiPyME.

Este objetivo se logra ofreciendo a las MiPyME un diagnóstico de su situación totalmente gratuito realizado por un profesional de primer nivel y facilitando el acceso a la implementación de un Plan de Mejoras, subvencionado al 50%.

Cabe destacar que el programa descrito prioriza las MiPyME cuya actividad económica esté incluida dentro de las cadenas del valor del Plan Estratégico Industrial 2020. Entre las once nombradas se encuentra la industria textil y confecciones.

También es importante resaltar que la asociatividad en el uso de estas líneas de créditos les permitiría bajar costos en contrataciones y capacitaciones conjuntas entre otras.

De esta forma se aprovecharía la existencia de numerosas empresas del sector en la ciudad con problemáticas y necesidades similares.

Una vez que los dueños o directivos se capaciten sobre los SGC y decidan comenzar a incorporar las prácticas, resulta necesario que el conocimiento se transfiera a los restantes miembros de la organización. Debido a las urgencias diarias de las PyME sería conveniente que se designe una persona que capacite a los demás colaboradores y los oriente en el nuevo proceso de cambio, que en lo posible este desahogado de los apremios cotidianos.

Una opción para obtener el apoyo necesario y lograr implementar un SGC son las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) realizadas por alumnos estudiantes de la Facultad de Ingeniería Industrial. La ventaja de ellas radica en que no poseen costo, siendo necesario únicamente el establecimiento de un convenio con la Facultad y permite incorporar a la PyME el conocimiento de profesionales y/o estudiantes avanzados. Las actividades que pueden realizar los alumnos en la empresa son: colaborar en el estudio de procesos, en la elaboración de los procedimientos e instructivos, análisis de costos y en las actividades de mejora continua, entre otras.

También las PyME pueden realizar Pasantías con estudiantes de otras carreras, mediante convenios con la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño y de Ciencias Económicas y Sociales.

En caso de que la empresa cuente con capacidad financiera es recomendable que incorpore al menos un profesional en Ingeniería Industrial o Administración de empresas, con el objetivo de beneficiarse de los aportes de dichas disciplinas.

El trabajo sobre el mayor conocimiento de los procesos permitirá potenciar una de las mejores fortalezas del sector que es la calidad de diseño y de producción, nutriéndose de la profesionalización y sistematización de las tareas.

Para generar el compromiso de los empleados, es necesario que cuenten con espacios para la participación, aprovechando la comunicación que existe en las PyME.

Además, a fin de participar en la generación del cambio deseado, el personal debe contar con las competencias necesarias. En la ciudad existen diversas opciones:

- El INTI ofrece cursos de capacitación, talleres y seminarios para las diferentes áreas industriales. Los cursos tienen una programación anual o bien son dictados por solicitud de las empresas, por personal de INTI o con docentes contratados especialmente. Algunos cursos pueden dictarse en INTI o dentro de la propia empresa.

- La Universidad Tecnológica Nacional (UTN) ofrece diversos cursos de capacitación en el área textil.
- ACIA brinda cursos y talleres sobre diversas áreas de la industria textil, con costos accesibles a las organizaciones.
- La Escuela de capacitación de la Cámara Textil. Como se indicó previamente, la Escuela no funciona de forma continua. Entre los motivos se destaca la necesidad de contar con financiamiento externo. Por lo cual, a fin de mejorar el servicio que brinda a través de la Escuela, la Cámara Textil debe encontrar la forma de ser autosostenerse económicamente.

Sin embargo, además de las acciones antes mencionadas, el compromiso del personal se construirá a partir de acciones cotidianas. Es fundamental que los dueños de las PyME demuestren su compromiso diariamente con la calidad, para que los colaboradores se comprometan de igual forma.

En cuanto a los proveedores, ellos deben estar dispuestos a lograr una relación mutuamente beneficiosa con las PyME textiles. Ambas partes deben mantener una relación que sea de utilidad para ellas, que puede generarse a través de diversas actividades. Por ejemplo, mediante compromisos de compra que incluyan varias temporadas, a fin de disminuir la variabilidad y fomentar el desarrollo de proveedores; participación de los proveedores en las etapas de diseño y desarrollo de las prendas a fin adecuar las necesidades a las disponibilidades; establecimiento de canales de comunicación más directos; reuniones de *feedback*⁸; entre otras.

El desarrollo de proveedores puede ayudar a la utilización de recursos estratégicos como créditos, subsidios, estudios que en un futuro pudieran surgir, porque como se mencionó con anterioridad el sector representa una de las líneas del Plan Estratégico Industrial.

La Municipalidad debería contar con estadísticas del sector que ayuden a realizar un seguimiento de la situación de las PyME textiles. Además debería realizar un acercamiento a las organizaciones con el objetivo de brindarles asesoramiento y medios de financiación. Realizar gestiones en este sentido le permitirá potencializar una de las fortalezas que tiene el sector, ya que Mar del Plata es identificada como la capital nacional del pulóver, como se mencionó anteriormente, y por otro lado potenciar la atracción turística que representa para la ciudad.

⁸ Feedback: Del idioma inglés, retroalimentación.

La Cámara Textil cuenta con limitaciones de recursos financieros, como se expresó previamente. Las propias empresas miembro deberían comprometerse con el fin de otorgarle a la Cámara la fuerza necesaria para lograr acciones que como empresas aisladas no conseguirían.

Si bien en este último tiempo no han tenido fuerza las acciones de la misma, sigue siendo una institución que de alguna manera las empresas quieren preservar. Deberá buscar mecanismos que le permitan reactivar la participación y el compromiso de los socios para potencializar la asociatividad con el fin del crecimiento del sector y comprobar la sinergia que podría generar la asociación.

Las Universidades deberían fomentar las relaciones con las PyME. Deben acercarse con propuestas claras que muestren los beneficios para las empresas. Pueden colaborar en la realización de mejoras e incorporación de nuevos conocimientos.

Por su parte, Consultoras y Certificadoras deben aumentar sus acciones tendientes a la difusión de los SGC, las herramientas de la calidad y los beneficios obtenidos. Las actividades de difusión deben procurar responder a las dudas y reducir prejuicios de los empresarios PyME ante la temática.

En cuanto a los costos asociados a la implementación de un SGC, éstos varían en función de cada organización.

A continuación se presenta en la tabla 8 la estimación de los principales costos asociados con la implementación de un SGC en una organización de tamaño promedio a los estudiados (aproximadamente de 25 - 30 empleados). El objetivo que se persigue es ilustrar la magnitud de los costos que implicarían para las PyME la inversión propuesta.

Los costos fueron estimados en función de los datos proporcionados por empresas PyME marplatenses que han contratado los servicios de consultoría para la implementación de un SGC, durante el periodo de recolección de datos, y por entes certificadores que operan en la ciudad.

Para los mismos se tomaron los costos de implementación y mantenimiento en función del asesoramiento a través de consultoría y los costos inherentes a la certificación.

| ESTIMACIÓN DE COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN | |
|--|--------------|
| Servicio | Costo |
| Consultoría de Implementación Inicial* | |
| Servicios de consultoría incluyen: <ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Diagnóstico inicial y establecimiento de acciones inmediatas (de ser necesario) - Capacitación al personal - Colaboración en la elaboración del manual y los procedimientos - Asistencia en la implementación - Auditoría interna - Acompañamiento en la auditoría de certificación - Asesoría en la elección del organismo para la auditoría de certificación | \$ 40.000 |
| Consultoría de Mantenimiento Anual* | |
| Servicios de consultoría incluyen: <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de procesos y control de la documentación - Revisión y seguimiento de los indicadores - Asistencia en la gestión de no conformidades y acciones de mejora - Formación - Realización de auditorías internas - Acompañamiento en auditoría de vigilancia por el organismo de certificación | \$ 13.000 |
| Certificación | |
| El costo total se compone del costo de los días auditor requeridos, más el costo de certificado: <ul style="list-style-type: none"> - Costo Día Auditor: 4.600 \$/día - Días Requeridos: 3,5 días aproximadamente, para el caso de una PyME de 25 - 30 empleados. (Los días auditor se calculan en función del número de empleados de la organización de acuerdo a lo establecido por la <i>IAF Mandatory Document for Duration of QMS and EMS audits (IAF MD 5: 2013)</i>⁹ del Foro Internacional de Acreditación (IAF)¹⁰) - Costo Certificado: \$1.700 | \$17.800 |
| Auditoría de Mantenimiento Anual | |
| Costo aproximado equivalente a 1/3 del costo total de la certificación | \$ 5.900 |

⁹ IAF Mandatory Document for Duration of QMS and EMS audits: Del idioma inglés, Norma para la duración de auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad y Sistemas de Gestión Ambiental.

¹⁰ El Foro Internacional de Acreditación es la asociación mundial de los organismos de evaluación de acreditación y otros organismos interesados en la evaluación de la conformidad en materia de sistemas de gestión, productos, servicios, personal y otros programas similares de evaluación de la conformidad. El Organismo Argentino de Acreditación (OAA) es miembro del IAF.

| COSTO TOTAL APROXIMADO | \$ 76.700 |
|--|-----------|
| (*) La organización puede prescindir del servicio de consultoría si así lo deseara, recurriendo a otras fuentes de capacitación y/o incorporando personal especializado que se encargue del proceso de implementación. | |

Tabla 8: Estimación de Costos de Implementación

Fuente: Elaboración propia a la fecha de realizada la recolección de datos.

De acuerdo con lo expresado por un ente certificador en comunicación personal, la duración del proceso completo de implementación y certificación de un SGC en una empresa PyME varía entre los 8 y 12 meses. Mientras que los costos de la consultoría de mantenimiento y de la auditoría de mantenimiento, deben ser cubiertos al año siguiente de la certificación inicial. Es decir, que el costo total de \$76.700 se extiende en un plazo de 20-24 meses. En el gráfico 8 se presentan los tiempos involucrados en el proceso de implementación y certificación.



Gráfico 8: Etapas de Certificación de SGC.

Fuente: Elaboración propia.

Los costos mencionados pueden ser considerados por las PyME como elevados en función de la valoración que se le otorgue a la implementación de un SGC. Es decir, que sea considerado como un gasto y no como una inversión, por perseguir únicamente una certificación, ignorando los beneficios producto del proceso de la implementación de un SGC.

No obstante, si se prorratea el costo total de \$76.700 en los 20 a 24 meses involucrados, se obtiene un costo aproximado mensual de \$3.835 a \$3.200, respectivamente. Dicho costo es comparable al salario mínimo (\$3.600) que se debe abonar a un empleado (sin considerar las cargas sociales que corresponden a aproximadamente un

35% adicional). Con lo cual, los costos que abarca el proceso no representan un importe excesivo para las PyME, que además puede combinarse con los medios de financiación antes descriptos.

La puesta en marcha de estas acciones de implementación de SGC deben considerarse tendientes a la asociatividad por parte de los empresarios para estar en constante relación con la innovación en la mejora continua, debe considerarse una iniciativa que cuente con el apoyo de las Universidades, la Municipalidad de General Pueyrredón, la Cámara Textil y demás asociaciones empresarias. Lograr acciones más fluidas entre este conjunto de actores representaría un paso trascendental capaz de aglutinar el potencial que cada uno representa para encontrar un modelo de desarrollo propio, sostenido y sustentable que tenga a la mejora continua como su principal eje de acción.

A continuación se presenta una propuesta de plan de acción a seguir para la incorporación paulatina de SGC en las PyME del sector textil marplatense representado en un diagrama de Gantt, en el gráfico 9. Dicha propuesta se enmarca en la realización de un convenio de colaboración entre los participantes antes mencionados, con el objetivo de planificar y realizar las acciones descriptas.

Se puede observar que la propuesta contempla un plazo aproximado de 24 meses. No obstante, dichas acciones deben ser mantenidas en el tiempo a fin de consolidar los beneficios obtenidos. Además, aquellas PyME que deseen certificar las Normas ISO 9001, lo podrán hacer manteniendo el SGC implementado.

Por tratarse de una propuesta, los tiempos señalados son aproximados y pueden variar en función del compromiso de cada participante.

Por último, dicha propuesta debe ser considerada como un punto de partida para el desarrollo del sector. A partir de estas acciones, se podrían realizar otros estudios en el sector a fin de fortalecer y mejorar día a día la gestión de las PyME, por ejemplo, actividades de marketing, gestión ambiental, entre otros.

Aclaraciones Diagrama de Gantt:

(1) Participación optativa de consultoras y/o certificadoras.

(2) Realización durante la planificación de cada temporada. Frecuencia: Semestral.

Duración: 2 meses

(3) Frecuencia: Anual. Duración: 2 meses.

(4) Con asesoramiento técnico de consultoras, asociaciones y/o universidades, etc.

Estudio de la Capacidad de las PyME textiles marplatenses para implementar SGC

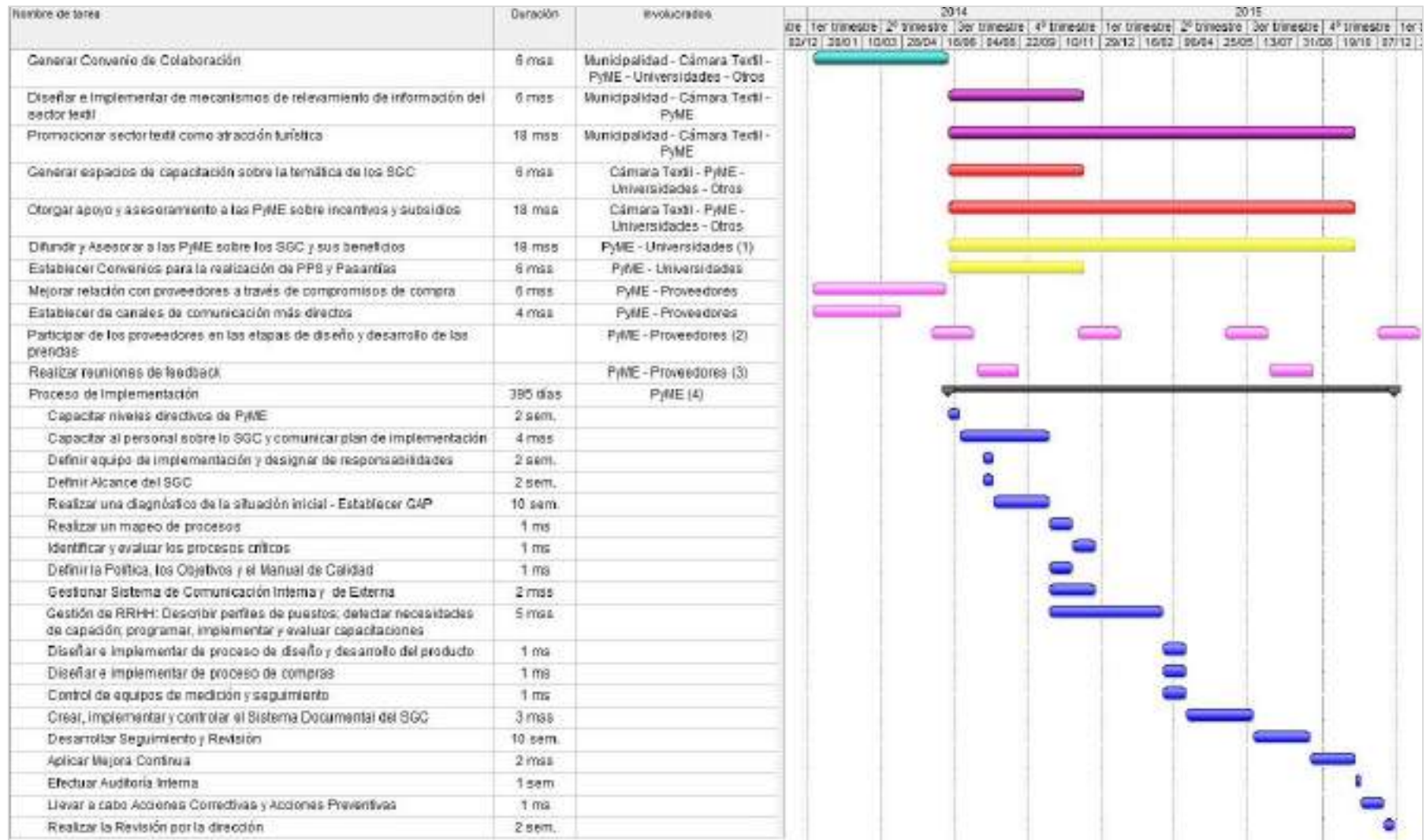


Gráfico 9: Diagrama de Gantt de propuesta para el sector textil marplatense.

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

Respondiendo a las preguntas de investigación fue desarrollada la hipótesis y contrastada con las evidencias encontradas en el desarrollo de la investigación a partir de las múltiples evidencias. A continuación se presenta la condensación de la recapitulación y síntesis de la hipótesis y la exposición de los resultados del análisis así como el resumen de las propuestas pertinentes:

Las principales diferencias observadas entre el SGC propuesto por la Norma ISO 9001 y los que actualmente poseen las PyME textiles marplatenses radican en:

- Ausencia de una política y de objetivos de calidad, que cumplan con las características de ser claros, alcanzables y medibles;
- Inexistente planificación de la calidad. No obstante, se observa una mínima planificación de otras actividades tales como producción y compra de hilados e insumos;
- Escaso grado de orientación a procesos;
- Mínimas e informales actividades de seguimiento y medición de procesos y de productos;
- Falta de incorporación de actividades de mejora continua en las organizaciones;
- Sistema documental escaso. Inexistencia de procedimientos e instructivos requeridos por la Norma ISO 9000:2008;
- Uso de registros en las actividades cotidianas de las organización, aunque no se dispone de la totalidad de los requisitos exigidos por la Norma ISO 9000:2008;
- Informal y escasa gestión de los recursos humanos, con ausencia de planificaciones y registros de las actividades realizadas. Las capacitaciones realizadas, en general, no satisfacen las necesidades que presenta el personal de las organizaciones. Como consecuencia, se observan disconformidades por parte de los directivos con respecto al desempeño de su personal;
- Ausencia de participación del personal en los asuntos de la gestión empresarial;
- Proceso de compra informal con relaciones poco fidelizadas con los proveedores. Entre las causas atribuibles a esta forma de relacionarse se destacan la variabilidad en la selección de proveedores, en función de los cambios temporada y la limitada oferta de determinados productos que genera un alto poder de negociación por parte de los proveedores, poniendo en desventaja a las empresas productoras;
- Informal proceso de diseño y desarrollo del producto. Las empresas estudiadas cumplen de forma parcial lo requerido por la Norma ISO 9001:2008. No obstante, en contraposición a lo esperado, se observa que en la mayoría de las empresas el área de Diseño del producto cuenta con personal profesional para dichas actividades. Esto se debe,

en gran medida, a las exigencias del entorno y la competitividad de la industria textil, donde la ventaja competitiva principal es la calidad del producto y del diseño;

- Falta de identificación y actualización de los requerimientos del cliente, dado que las PyME no efectúan un seguimiento formal de los requerimientos de los clientes. En parte, esto se debe a que no poseen un mecanismo que procure identificar opiniones y sugerencias de los clientes. No obstante, se observa que las empresas muestran una cierta apertura a las críticas que reciben, favorecidas por el contacto cotidiano que tienen con los mismos.

Una vez identificados las principales diferencias con el SGC propuesto por la Norma ISO 9001, se procede a observar la capacidad de las PyME estudiadas para la aplicación de un SGC.

En las PyME analizadas se observa que, en su mayoría, los dueños y directores tienen cierto desconocimiento y prejuicios sobre la temática. Todos afirman que el principal obstáculo para la implementación y certificación de SGC son los costos involucrados.

Adicionalmente, las PyME textiles encuentran dificultades para la realización de actividades destinadas a la incorporación de SGC y de actividades de mejora continua debido a los escasos recursos, de todo tipo, que se destinan casi en su totalidad a responder a las exigencias cotidianas y de carácter urgente.

En la actualidad y como consecuencia del desconocimiento sobre el tema y las problemáticas que enfrentan cotidianamente, las PyME textiles marplatenses no presentan demasiado interés en la incorporación de un SGC en sus organizaciones. Lo cual genera que a nivel local sea muy reducido el número de empresas que hayan implementado o certificado un SGC.

Por último, se observa una escasa colaboración a nivel sectorial y entre empresas para resolver problemáticas comunes a todas. Si bien existen vínculos entre instituciones, asociaciones y PyME, estos no se aprovechan para la adopción de SGC.

A pesar de las debilidades y amenazas desarrolladas anteriormente, las empresas del sector cuentan con una gran oportunidad de mejorar su situación constituida por las siguientes condiciones:

- El sector textil es una de las actividades incluidas en el Plan Estratégico Industrial 2020.
- Existen organizaciones que las nuclean y que podrían potenciar la sinergia del sector, a través de acciones conjuntas y logrando el compromiso de las mismas.
- Numerosas entidades educativas en la ciudad, cuyas actividades de extensión a la comunidad resultan cada vez más importantes para el desarrollo económico de la región.

- Mar del Plata es uno de los principales centro turísticos del país, en el cual la industria textil constituye desde hace años uno de los ejes estratégicos de la oferta turística.
- Las empresas pertenecientes al sector, generalmente, se caracterizan por tener como principal ventaja competitiva a la calidad y el diseño de las prendas, la cual podría verse potenciada por la aplicación de SGC.

En lo referido al presente trabajo de investigación, resulta esperable que el mismo contribuya a mejorar el conocimiento que se tiene del sector, a identificar las fortalezas y oportunidades, y marcar acciones tendientes al crecimiento del sector a través de la implementación de SGC, que permitirán conocer y mejorar los procesos, disminuir costos a través de la identificación de actividades que no agregan valor, mejorar la relación con los proveedores y el conocimiento de las expectativas de los clientes, imprescindibles para el crecimiento del sector.

La realización del presente trabajo aumentó el conocimiento que poseíamos sobre el sector textil y sobre la actividad económica de nuestra ciudad. Además, nos permitió observar de forma práctica distintas temáticas estudiadas durante nuestra carrera. Adicionalmente, hemos profundizado nuestros conocimientos acerca de los SGC y adquirimos nuevas herramientas, concernientes a las actividades de investigación, que seguramente serán de mucha utilidad para nuestro futuro desempeño profesional.

8. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires. Ed. Granica.
- AMBRÚSTOLO, M. B., MIGUELES, M. y PASCUAL, B. O. (2012). Mejora continua en empresas marplatenses. Trabajo Técnico. Equipo Mejora Continua, Calidad y Medio Ambiente, Dpto. Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- AMENDOLARI, D. (2011). Extraído el 29 de julio de 2013, de <http://www.emprendedoresnews.com/tips/comex/licencias-no-automaticas-de-importacion.html>
- ARIZA, R., BELLUCCIA, R., BERNATENE, M., y otros. (2009) Diseño en la Argentina. Estudio del impacto económico 2008. Trabajo de Investigación. Instituto Nacional de Tecnología Industrial.
- BECKHARD, R. y HARRIS, R. (1987). Transiciones Organizacionales: administración del cambio. USA. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. 2da Edición.
- CÁMARA TEXTIL DE MAR DEL PLATA (2012). Mar del Plata Capital Nacional del Pulóver, Edición Especial, Expo Industria. Septiembre 2012.
- CÁMARA TEXTIL DE MAR DEL PLATA (2013). Extraído el 10 de febrero de 2013, de <http://camaratextil.com/quienes-somos>
- FARINELLI, S. (2007). Sistemas locales de innovación: las empresas pymes metalmeccánicas de Tandil (1995 – 2005). Tesis. Facultad de Ciencias Humanas. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- FORMENTO H., BRAIDOT, N. y PITTALUGA, J. (2003 - 2005). Estudio de las condiciones endógenas que impiden el desarrollo de procesos de mejora continua en PyMEs y desarrollo de un modelo que permita su efectiva. Informe Final Proyecto de Investigación. Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento.

- FORMENTO H., BRAIDOT, N., PITTALUGA, J. (2007). El proceso de mejora continua en PyMEs Argentinas. Investigaciones y modelos posibles. Informe Final Proyecto de Investigación. Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- FORMENTO H., CHIODI F., CUSOLITO F. y otros. (2010). La Gestión de la Calidad como factor de Desarrollo Organizacional Sustentable de las PyMEs. Informe Final Proyecto de Investigación. Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- GENNERO DE REARTE, A., GRAÑA, F., LISERAS N. y otros. (2007). Industria Manufacturera. Año 2006. Observatorio PyME Regional General Pueyrredón y zona de influencia de la Provincia de Buenos Aires. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- GENNERO DE REARTE, A., GRAÑA, F., LISERAS N. y otros. (2009). Industria Manufacturera: Evolución reciente, situación actual y expectativas de las PyME industriales. Año 2008. Observatorio PyME Regional General Pueyrredón y zona de influencia de la Provincia de Buenos Aires. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- GIAERDELLI, D. (2010). La Empresa Familiar: una mirada desde la Psicología del Trabajo. Apunte de Cátedra Psicología Laboral. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- GOBBI, G. La industria textil marplatense, Diario El Atlántico, Agosto 2011.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2006). Metodología de la Investigación. México D.F. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- IAF (Foro Internacional de Acreditación). Mandatory Document for Duration of QMS and EMS Audits. 2da Edición. 2013.
- ISO (Organización Internacional de Normalización). Norma ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario. 3ra Edición. 2005.
- ISO (Organización Internacional de Normalización). Norma ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos. 4ta Edición. 2008.

- LOUSTEAU, M. (2012). Economía 3D, Una nueva dimensión para tus preguntas de siempre. Buenos Aires. Ed. Random House Mondadori. 12da Edición.
- MURÚA, H. Herramientas para asegurar la calidad, Revista Pymes, Volumen 109, abril 2013, páginas 65-77.
- PASCUAL, B. O. (2000). Apunte Trabajo en Equipo. Cátedra Gestión de la Calidad. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- PASCUAL, B. O. y AMBRÚSTOLO, M. (2000). Apunte Estudio de los Procesos. Cátedra Gestión de la Calidad. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- PASCUAL, B. O. y MIGUELES, M. (2005). Sistema de documentación de un Sistema de Gestión de la Calidad. Cátedra Gestión de la Calidad. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- PASCUAL, B., AMBRÚSTOLO, M. y MIGUELES, M. (2009). Estudio de Caso como metodología de investigación en Ingeniería Industrial. Trabajo Técnico. Equipo Mejora Continua, Calidad y Medio Ambiente, Dpto. Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- RADIO BRISAS (2012). Extraído el 23 de febrero de 2013, de <http://www.radiobrisas.com/2012/08/03/afirman-que-el-sector-textil-de-mar-del-plata-esta-sufriendo-los-efectos-de-la-economia-y-que-no-hay-sintomas-de-mejoria-87425/>
- RED TEXTIL ARGENTINA (2013). Extraído el 15 de julio de 2013, de <http://www.redtextilargentina.com.ar/index.php/telas/t-diseno/tejidos-de-punto>
- ROBBINS, S. P. (1995). Comportamiento Organizacional. México. D.F. Ed. McGraw-Hill. 4ta Edición.
- STRAUSS, A., CORBIN, J. (2002). Bases de la investigación Cualitativa. Técnicas y Procedimientos para desarrollar la Teoría Fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia.

- SUMMERS, D. C. S. (2006). Administración de procesos. En: SUMMERS, D. C. S. Administración de la Calidad (pp. 201 – 236). México. Ed. Pearson Educación.
- TAIS GADEA, L. Las pymes certificadas venden más, Revista Pymes, Volumen 108, marzo 2013, páginas 45-47.
- TARDITI, ENRIQUE. La agenda Pyme en el proyecto productivo nacional, Revista APYME, Volumen 89, Mayo 2012, Página 3.
- YIN, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications. 3ra Edición.

ANEXO I - DOCUMENTACIÓN REQUERIDA POR LA NORMA ISO 9001

La documentación de Sistema de Gestión de la Calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de la calidad,
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos. (Norma ISO 9001:2008).

La documentación se estructura en cuatro niveles, de acuerdo a la figura I. 1.



Figura I. 1: Estructura de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Fuente: Cátedra de Gestión de la Calidad de la UNMDP.

En el nivel 1 se ubica el manual de la calidad, definido como el documento que especifica el SGC de una organización (Norma ISO 9000:2005). El manual debe incluir la política y los objetivos de la calidad.

La Norma ISO 9000:2005 define a la política de calidad como las intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Define objetivo de la calidad como algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad. Los mismos deben ser claros, alcanzables y medibles.

El nivel 2 se compone de los procedimientos. La Norma ISO 9000:2005 los define como la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso. Un Sistema de

Gestión de la Calidad, de acuerdo a la Norma, debe disponer de dos tipos de procedimientos documentados: aquellos requeridos por el SGC y los requeridos obligatoriamente por la Norma ISO 9001:2008. El primer grupo se compone de aquellos que la organización considere indispensable para asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente. El segundo grupo de procedimientos se compone de los siguientes:

- Procedimiento para el Control de Documentos
- Procedimiento para el Control de Registros
- Procedimiento para Auditorias
- Procedimiento para Producto no Conforme
- Procedimiento para Acciones preventivas
- Procedimiento para Acciones correctivas

Los instructivos, en el nivel 3, son documentos que explican paso a paso la forma de llevar a cabo una tarea específica (Norma ISO 9000:2005).

El cuarto y último nivel se compone de los registros. Los registros son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencias de actividades desempeñadas. (Norma ISO 9000:2005).

La Norma ISO 9001:2008 exige el desarrollo de numerosos registros, entre ellos:

- Registro de las revisiones por la dirección
- Registros de la educación, formación, habilidades y experiencia del personal
- Registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos
- Registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma
- Registros de los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto
- Registros de los resultados de las revisiones (del diseño y desarrollo del producto) y de cualquier acción necesaria
- Registros de los resultados de la verificación (del diseño y desarrollo del producto) y de cualquier acción que sea necesaria
- Registros de los resultados de la validación (del diseño y desarrollo del producto) y de cualquier acción que sea necesaria
- Registros de los resultados de los resultados de la revisión de los cambios (del diseño y desarrollo del producto) y de cualquier acción que sea necesaria
- Registros de los resultados de las evaluaciones de los proveedores y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas
- Registros necesarios para la identificación y trazabilidad del producto

- Registros de los bienes propiedad del cliente que se encuentren bajo el control o estén siendo utilizados por la organización (en el caso de las PyME textiles, este requisito se aplica a los hilados y avíos que las marcas entregan a las PyME para que produzcan a façon)
- Registros de los resultados de la calibración y la verificación de los equipos de seguimiento y de medición
- Registros de las auditorías internas y de sus resultados
- Registros para el seguimiento y medición del producto, donde se indiquen la(s) persona(s) que autoriza(n) la liberación del producto al cliente
- Registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido
- Registros de los resultados de las acciones correctivas tomadas
- Registros de los resultados de las acciones preventivas tomadas

ANEXO II - ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO

A continuación se presenta la estructura del Protocolo de Investigación elaborado.

1. Proyecto
2. Problema
3. Objetivos de la investigación
4. Unidad de análisis
5. Preguntas de investigación
6. Propositiones
7. Hipótesis
8. Procedimiento de campo
 - a. Selección de la muestra
 - b. Acceso a las organizaciones
 - c. Entrevistados
 - d. Recolección de datos
 - e. Período temporal
 - f. Horarios de actividades de colección
 - g. Eventos previsibles
9. Procesamiento de los datos
 - a. Criterios para el análisis de datos
 - b. Triangulación de la información

ANEXO III - CARTA DE PRESENTACIÓN

Con el objetivo de presentar el proyecto de investigación y solicitar su colaboración a las PyME textiles de la ciudad de Mar del Plata y a otras instituciones, se ha elaborado la siguiente carta de presentación:

Mar del Plata, 3 de enero de 2013

Señores Empresarios:

Nos dirigimos a usted/es para presentarles nuestra propuesta de investigación y análisis del sector industrial al que pertenece su organización. Somos dos estudiantes del último año de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Mar del Plata, y pretendemos realizar como Proyecto Final de la carrera un “Estudio de la capacidad de implementar Sistemas de Gestión de la Calidad en PyME textiles marplatenses”, porque consideramos a dicho sector como el más representativo de la historia económica de Mar del Plata y aquel con grandes potencialidades para crecer y evolucionar en el mercado actual.

Para el logro eficaz de dicho proyecto es indispensable la colaboración de las principales y más representativas Pymes del Sector Textil, motivo por el cual nos dirigimos a usted en la presente carta, para solicitar una entrevista con el objetivo de recabar la información necesaria para nuestro proyecto.

Como estudiantes de la Universidad Pública de nuestra ciudad y marplatenses, deseamos de alguna manera retribuir a la misma, por la educación que nos brindó, con un proyecto que resulte de utilidad para el desarrollo económico de Mar del Plata.

Los objetivos que perseguimos son:

- Diagnosticar la situación actual de las organizaciones del sector textil con respecto a sus sistemas de gestión;
- Estudiar la factibilidad de implementar sistemas de gestión en dichas organizaciones;
- Estimar costos de dichas implementaciones;
- Planificar el accionar a seguir para la incorporación paulatina de los sistemas de gestión.

La información solicitada o aquella que ustedes nos proporcionen será tratada confidencialmente. Bajo ningún concepto se revelarán nombres de la empresa (ni real ni comercial). *No será solicitada información del tipo monetaria.* Todo dato obtenido tendrá un uso meramente académico, para la realización de la presente investigación.

Estudio de la Capacidad de las PyME textiles marplatenses para implementar SGC

Por último, de aceptar colaborar, nos comprometemos, si lo desean, a brindarles, una vez finalizada la investigación, una devolución con los resultados y conclusiones obtenidas.

Muchas gracias por su atención.

Nos encontramos a su disposición para cualquier consulta.

Cubelli, Mayra Samantha

Matrícula Interna N°12.064

mayra.cubelli@live.com

Tel: (0223) 155 - 371913

Rolón, María Florencia

Matrícula Interna N°12.016

flor.rolon@gmail.com

Tel: (0223) 154 - 365132

ANEXO IV - GUIÓN DE ENTREVISTA SOBRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN PYME

A continuación se desarrolla el guión de preguntas realizadas en las entrevistas semi estructuradas a las PyME textiles. El mismo se subdividió en distintos apartados de acuerdo a la temática de las preguntas.

Información general de la empresa

1. Historia de la empresa; estructura jerárquica de la empresa; cantidad de empleados. Organigrama
2. Misión y Visión: ¿Cuál es el negocio de la organización? ¿Cómo se imagina la empresa en el futuro?
3. Procesos de la empresa: ¿Se encuentran definidos explícitamente los distintos procesos de la empresa? ¿Con identifican las interrelaciones entre los procesos? ¿Utiliza algún método en particular? Por ejemplo, mapeo de procesos.

Sistemas de gestión y Normas ISO

4. ¿Cuándo escucha la palabra CALIDAD?, ¿qué ideas se le vienen a la cabeza?
5. ¿Cómo se aplica en su empresa?
6. ¿Cuándo escucha la palabra SISTEMA?, ¿qué ideas se le vienen a la cabeza?
7. ¿Se encuentran familiarizados (o conocen) las Normas ISO? ¿Cuáles? ¿Las aplican?
8. ¿Tienen interés en aplicarla/s? ¿Por qué?
9. ¿Cómo ve la posibilidad de aplicar sistemas de gestión en su empresa?
10. ¿Qué beneficios/inconvenientes cree que puede tener aparejado su aplicación?
11. Si están interesados, ¿qué obstáculos considera que existen para la aplicación?
12. Si lo han implementado (o intentado) ¿qué inconvenientes han surgido?

Dirección

13. ¿Cómo se comunica la dirección con el resto de los empleados?
14. ¿Qué tipo de planificación realizan en la empresa?
15. ¿Qué tipo de revisiones hace la dirección sobre la calidad del producto y del proceso realizan?
16. ¿Qué tipos de resultados obtienen?
17. ¿Qué medidas se realizan a partir de los mismos?

Para preguntar a personal ajeno a la dirección:

18. ¿Cómo observa el compromiso de la dirección con la calidad del producto?

19. ¿De qué forma procura la dirección asegurar la disponibilidad de recursos?
20. ¿Qué modificaría de la gestión de la dirección?

Documentación

21. ¿Poseen una política de la calidad definida? ¿Qué dice?
22. ¿Definen explícitamente objetivos de la calidad?
23. ¿Cuentan con un manual de la calidad?
24. ¿Poseen procedimientos definidos? ¿Los documentan de alguna forma?
25. ¿Poseen instructivos definidos? ¿Los documentan de alguna forma?
26. ¿Qué tipo de registros llevan en la empresa?
27. ¿Revisan periódicamente todos los documentos que realizan? ¿En qué consisten las revisiones?
28. ¿Qué tipo de resultados obtienen? ¿Qué tratamiento se les da a los resultados?

Capacitación/Formación

29. En general ¿cuál es el nivel educativo del personal?
30. ¿Qué conocimientos, habilidades, aptitudes considera importantes para el personal?
31. ¿Qué tipo de capacitación/formación recibe el personal? ¿Se registra?
32. ¿Cómo se planifica la capacitación a realizar? ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?
33. ¿Qué opina sobre las capacitaciones del personal?

Proveedores

34. ¿Con cuántos proveedores trabajan? ¿Cuál es el mecanismo de compra?
35. En el caso de que el producto pedido no cumpla con lo especificado ¿qué tipo de acciones realizan?
36. ¿Qué medios/formas de comunicación utiliza con los proveedores?
37. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus proveedores?

Clientes

38. ¿Quiénes son sus principales clientes?
39. ¿Qué medios utiliza para conocer la opinión del cliente?
40. ¿Por qué considera que el cliente elige sus productos y no los de la competencia?
41. ¿Cómo incorporan las opiniones, gustos, preferencias de los clientes a los productos, etc.?

42. ¿Qué aspectos considera mejorables en cuanto a su relación con los clientes?

Mejora continua

43. ¿Cómo miden o evalúan el desempeño global de la organización?

44. Si el desempeño no es el esperado, ¿cómo reaccionan? ¿Qué medidas toman?

Comunicación

45. ¿Cuáles son los canales de comunicación empleados comúnmente dentro de la empresa?

46. ¿Cuál fue, por ejemplo, la última sugerencia recibida que han incorporado?

Toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo

47. En el momento de tomar alguna decisión importante (reformular proceso, cambio al producto, etc.), ¿Cómo participa el personal? ¿Qué influencia tiene?

48. ¿Cómo considera que es el proceso de toma de decisiones? ¿En qué se basan para tomar las decisiones? (intuición, hechos, etc.).

49. ¿Cómo evalúan los resultados de las decisiones tomadas? ¿En qué medida el personal participa en la evaluación de los resultados?

50. ¿Cómo se comunican las decisiones tomadas? ¿Y los objetivos y metas establecidos?

Producto

51. ¿Cómo efectúan el diseño del producto?

52. ¿Poseen un procedimiento definido para el desarrollo del producto?

53. ¿Qué tipo de controles se efectúan en el producto durante y luego de su elaboración?

54. ¿De que forma identifican los productos no conformes con las especificaciones del mismo? ¿Qué medidas se toman al respecto?

55. ¿De que forma identifican no conformidades en los distintos procesos? ¿Qué medidas se toman al respecto?

56. ¿Realizan algún tipo de revisión sobre la vigencia de las especificaciones del producto?

Seguimiento y medición

57. ¿Realizan revisiones periódicas sobre el accionar y el desempeño de la empresa? ¿Qué variables evalúan?

58. ¿Cómo se efectúan?
59. ¿Qué tratamiento se le da a los resultados obtenidos?
60. ¿Se realizan, luego, acciones para corregir o mejorar desviaciones reales o potenciales?
61. ¿De qué forma se asegura que los procesos funcionen según lo planeado?
62. ¿Qué tipo de equipamiento utilizan para el seguimiento y medición de los procesos y productos?
63. ¿Cómo y quién realiza la calibración y el mantenimiento de dicho equipamiento?

Otras preguntas

64. ¿Se relaciona con algún tipo de cámara, asociación u otras empresas del sector?
¿O con alguna institución educativa?
65. ¿Qué opinión tiene al respecto?
66. ¿Qué tipo de servicios recibe o brinda?

Aspectos a observar durante la visita a la empresa

- Infraestructura (espacio de trabajo, equipamiento, edificios, servicios, etc.).
- Ambiente de trabajo (ruido, temperatura, humedad en función de la influencia sobre la realización del producto).

ANEXO V - CATEGORÍAS Y PROPIEDADES

Para analizar la información recolectada en las entrevistas realizadas a las PyME se establecieron categorías, enumeradas con letras, y propiedades, enumeradas con números. Seguidamente se elaboró una matriz con las categorías y propiedades y los distintos testimonios recogidos en cada empresa.

A continuación se enuncian dichas categorías y propiedades en la tabla V. 1:

| CATEGORÍAS Y PROPIEDADES DE ANÁLISIS | | | |
|--------------------------------------|--|---|-------|
| CATEGORÍAS | PROPIEDADES | CÓDIGO | |
| A | Información general de la empresa | Historia | A – 1 |
| | | Antigüedad | A – 2 |
| | | Estructura | A – 3 |
| | | Misión y visión | A – 4 |
| B | Procesos | Procesos definidos y/o documentados | B – 1 |
| | | Grado de orientación a procesos | B – 2 |
| C | Sistemas de Gestión de la Calidad y Normas ISO | Definición de calidad | C – 1 |
| | | Aplicación de calidad | C – 2 |
| | | Conocimientos Normas ISO 9001 | C – 3 |
| | | Obstáculos / Inconvenientes de la aplicación | C – 4 |
| D | Dirección | Comunicación de la dirección | D – 1 |
| | | Planificación | D – 2 |
| | | Revisiones de la dirección | D – 3 |
| | | Resultados de las revisiones | D – 4 |
| E | Documentación | Política de la calidad | E – 1 |
| | | Objetivos de la calidad | E – 2 |
| | | Manual de la calidad | E – 3 |
| | | Procedimientos definidos / documentados | E – 4 |
| | | Instructivos definidos / documentados | E – 5 |
| | | Registros | E – 6 |
| | | Revisión de la documentación | E – 7 |
| | | Resultados de las revisiones | E – 8 |
| F | Capacitación / Formación | Nivel educativo del personal | F – 1 |
| | | Conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias | F – 2 |
| | | Capacitación / Formación | F – 3 |

Estudio de la Capacidad de las PyME textiles marplatenses para implementar SGC

| | | | |
|---|---|--|-------|
| | | Registros | F – 4 |
| | | Planificación | F – 5 |
| | | Detección de las necesidades de capacitación | F – 6 |
| | | Opinión sobre la capacitación | F – 7 |
| | | Evaluación de la capacitación | F – 8 |
| G | Proveedores | Cantidad de proveedores | G – 1 |
| | | Mecanismo de compra | G – 2 |
| | | Materia prima / Insumos no conformes | G – 3 |
| | | Medios de comunicación | G – 4 |
| | | Evaluación de desempeño | G – 5 |
| H | Clientes | Principales clientes | H – 1 |
| | | Conocimiento de la opinión del cliente | H – 2 |
| | | Ventaja competitiva | H – 3 |
| | | Incorporación de opinión del cliente | H – 4 |
| | | Aspectos mejorables en la relación con los clientes | H – 5 |
| I | Mejora Continua | Evaluación del desempeño global | I – 1 |
| | | Medidas correctivas y preventivas | I – 2 |
| | | Revisión por la dirección | I – 3 |
| J | Comunicación | Canales internos de comunicación | J – 1 |
| | | Sugerencias incorporadas | J – 2 |
| K | Toma de decisiones, liderazgo y trabajo en equipo | Participación del personal en la toma de decisiones | K – 1 |
| | | Proceso de toma de decisiones | K – 2 |
| | | Evaluación de decisiones tomadas | K – 3 |
| | | Comunicación de decisiones, metas y objetivos | K – 4 |
| | | Participación del personal en evaluación de resultados | K – 5 |
| | | Trabajo en equipo | K – 6 |
| L | Producto | Diseño del producto | L – 1 |
| | | Desarrollo del producto | L – 2 |
| | | Controles del producto | L – 3 |
| | | Identificación de producto no conforme | L – 4 |

| | | | |
|---|------------------------|---|-------|
| M | | Medidas para producto no conforme | L – 5 |
| | | Identificación de no conformidades en proceso (Ver con M – 5) | L – 6 |
| | | Revisión de especificaciones de producto | L – 7 |
| | Seguimiento y medición | Revisiones y variables evaluadas | M – 1 |
| | | Acciones correctivas | M – 2 |
| | | Acciones preventivas | M – 3 |
| | | Funcionamiento de los procesos planeados | M – 4 |
| | | Equipos de seguimiento y medición | M – 5 |
| | | Calibración y mantenimiento | M – 6 |
| N | Otros aspectos | Relaciones con otras instituciones | N – 1 |
| | | Opinión | N – 2 |
| | | Observaciones | N – 3 |

Tabla V. 1: Categorías y Propiedades de análisis.

Fuente: Elaboración propia.