



# Lo mejor de la calidad en Pymes

Por **Héctor Federico Tamanini**<sup>1</sup>  
Tepetrol, División Energía Grupo Techint

**U**na Pyme, ya desde sus parámetros culturales, muchas veces considera que hay temas de los cuales está exenta. Así, vive sus experiencias y su crecimiento relegando aspectos como: publicidad, responsabilidad social empresaria (RSE), ambiente, innovación, creatividad y calidad. Este preconcepto lleva a paradigmas muchas veces arraigados que impiden a las empresas hacer foco en aspectos que le generarían beneficios mucho más interesantes y competitivos frente al mercado. En este artículo enfocaremos el análisis sobre el tema de la calidad en las pequeñas y medianas empresas.

Por calidad podríamos entender que habrá menos desperdicios, mayor rendimiento de nuestras máquinas, líneas de producción, etc. Y, como dice el dicho, en el mercado la calidad se puede cobrar más. Ahora, ¿cómo hacemos para que el precio sea mayor y nos diferencie de nuestros com-

petidores y poder así contribuir a nuestra cadena de valor de forma efectiva?

## ¿Qué es una Pyme?

Básicamente, el concepto detrás de la palabra “Pyme” es el de “pequeña y mediana empresa”. En términos generales se entiende por Pyme una empresa de facturación moderada y/o que tiene poco personal. Y aunque ésta sea una palabra que ha cobrado un significado internacional, el concepto encierra diversas acepciones según los diferentes lugares del mundo donde se lo aplique y explique. Estas diferencias están dadas por los aspectos que hacen que una empresa sea considerada una Pyme o no, y estos aspectos difieren de país en país tanto como para afirmar que

existen tantos conceptos de Pyme como países en los que éstas están presentes. Pero esto no acaba aquí: las organizaciones internacionales, las diferentes instituciones y hasta cada congreso o convención puede llegar a tener su propia definición de “Pyme”. De todos modos, resulta casi lógico que no se haya podido aunar criterios de manera global, ya que la economía de los distintos países provoca que el concepto cobre dimensiones nuevas, y un significado directamente relacionado con las empresas a evaluar y clasificar dentro o fuera de la categoría de Pyme.

## Las ventajas y debilidades de las Pymes

Es, sí, algo muy común en el mundo que, por su estructura, las Pymes tengan algunas ventajas entre las que se destacan: la gran capacidad para coordinar un reducido grupo de recursos humanos, la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias del mercado; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades de la demanda; las contribuciones para una mejor distribución de ingreso a favor de los segmentos bajos de la población; la agilidad para satisfacer demandas de consumo, de materias primas o servicios, para las necesidades provenientes de grandes y medianas empresas; requerimientos del sector público sobre todo en el marco de la descentralización y la flexibilidad en el manejo de costos frente a escalas de producción.

Las Pymes también tienen inconvenientes: problemas de escasez de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, el difícil acceso a la información sobre procesos técnicos productivos; la desventaja competitiva por la baja escala de producción y las limitaciones de productividad; la débil agremiación y representatividad frente a una limitada atención del Estado, y la carencia de mecanismos de créditos apropiados, ágiles, suficientes y oportunos.

## La oportunidad de las Pymes: la calidad

Las grandes organizaciones no son las únicas que encuentran una oportunidad en el mercado global, cada vez una mayor cantidad de pequeñas empresas lo hacen. Como la globalización es para las empresas el “llevar productos y/o servicios al mundo”, es importante que en las Pymes se trabaje con el lema “pensar globalmente aunque se actúe localmente”.

Es necesario desarrollar programas para asegurar el mantenimiento de Pymes aumentando su competitividad. Estos programas se deben enfocar en distintas áreas tales como: acceso a la información y tecnología de comunicación, acceso a crédito para mejorar su tecnología industrial, redes comerciales, entrenamiento, reducción de costos, técnicas para mejorar la productividad y la calidad, producción más limpia, especialización, acceso a nuevos mercados, entre otras.

Una de las áreas que le permite a las empresas ser más competitivas es la calidad. Para ser más competitivas las Pymes deberían, como ejemplo, incorporar en sus actividades la gestión de la calidad. Una forma de hacerlo es mediante la aplicación de normas genéricas tales como las ISO. La familia de normas ISO 9000 son normas de

“calidad” y “gestión continua de calidad”, establecidas por la Organización Internacional de la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionadas con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (actividad de verificar que los procesos cumplan con los estándares). Los beneficios de su implementación son: mejorar la satisfacción del cliente, mejorar continuamente los procesos relacionados con la calidad, el aumento de la productividad, la reducción de rechazos en la producción o prestación del servicio. Las normas ISO de 1994 estaban pensadas para organizaciones que realizaban procesos productivos y, por tanto, su implementación en las empresas de servicios era muy dura; por eso se sigue en la creencia de que es un sistema bastante burocrático. Con la revisión de 2000 se ha conseguido una norma bastante menos burocrática para organizaciones de todo tipo, pudiéndose aplicar sin problemas en pequeñas y medianas empresas e incluso en la Administración Pública.

Una mayor percepción de la calidad permitirá aumentar la satisfacción del cliente y crecer en participación del mercado, esto sin tomar en cuenta el cambio “cultural” positivo en lo interno de la empresa.

Contar con un sistema de gestión de la calidad facilitará a la Pyme el competir con empresas más grandes, ya que brinda a sus clientes la confianza de que sus productos o servicios mantienen una calidad constante. Por otro lado, las normas tienen implícita la búsqueda de la mejora continua y en el caso de la ISO 9000:2000 explícitamente lo solicita, lo cual implica una forma sistemática para alcanzar y mantener aumentos en la productividad, satisfacción del cliente y otros objetivos que la empresa se haya planteado.

Los sistemas de gestión de calidad no están concebidos solamente para grandes empresas. Lo cierto es que estos sistemas, al requerir un compromiso de todo el personal de la empresa, si las Pymes los incorporaran, los beneficios se obtendrían en el corto plazo. En algunas Pymes se está tan ocupado en temas urgentes que las actividades de mejoramiento de la calidad pasan a un segundo plano, lo cual eventualmente se convierte en la razón del fracaso de cualquier iniciativa asociada a ellas. Al iniciar un proyecto de mejora en la calidad que la empresa se haya planteado, los directivos de la Pyme deberán cuestionarse qué tan prioritario será, así como la manera de transmitir este compromiso hacia el resto de sus colaboradores. Esto no deja de ser cierto aun cuando la empresa haya contratado los servicios de un consultor, pues se debe recordar que el papel del consultor es el de ser coordinador durante el proceso de implementación, pero una vez que este proceso haya terminado quedará en manos de la empresa velar por el mantenimiento y mejora del sistema. La implementación de un sistema de gestión de calidad no debe confundirse con la certificación de éste, pues de hecho llegar a certificarse no es un requisito de la norma, aunque sí puede ser importante para la empresa si los clientes o el mercado lo solicitan. Aun así, más que para cumplir con la obtención de un certificado, las Pymes deben buscar en la gestión de calidad una herramienta para ayudarlos a mejorar el desempeño de su negocio y de esta forma ser más competitivos en el mercado.



### Logros de Objetivos Mejora continua de la cadena de valor

Los recursos de las Pymes son limitados por lo que los gobiernos tienen que fortalecer los programas de apoyo. En estos proyectos se realizan diagnósticos para identificar las necesidades de las empresas y luego se les brinda asesoría con el fin de lograr objetivos tales como definición de procesos productivos y mecanismos de control de calidad.

El problema de las Pymes ante la globalización actual, nos indica que los gobiernos federales, estatales y municipales tienen la obligación de que los apoyos crediticios lleguen directamente a las empresas sin transitar por las instituciones de crédito, las cuales encarecen el dinero y descapitalizan a las Pymes. Es necesario que los gobiernos, las instituciones financieras, los empresarios, demás actores directamente relacionados con el sector, trabajen conjuntamente otorgando créditos, asesoría técnica, disminuyendo impuestos, en fin, eliminando todas las barreras que hasta el momento no han permitido que este sector alcance la competitividad esperada. Si el objetivo es la producción, y estimular la inversión, tanto el costo del capital como los requisitos para su obtención deberían ser acordes con la estructura de las Pymes.

### Un ejemplo: El programa Propymes del Grupo Techint

Un ejemplo de trabajo conjunto entre varios actores es el programa ProPymes nacido en 2002 como una iniciativa para acompañar el crecimiento de la cadena de valor de proveedores y clientes con empresas del Grupo Techint. Participan en el programa Tenaris, Ternium Siderar, Tecpetrol y Exiros. El programa Propymes apunta a promover la cooperación y complementación entre agentes productivos de diferentes tamaños, procurando viabilizar una transferencia de aprendizaje y mejoras de competitividad, además de generar relaciones de asociatividad entre diferentes entes económicos. Desde sus inicios, el programa tiene como objetivos mejorar la competitividad de las Pymes vinculadas, potenciar sus inversiones productivas, promover su capacidad exportadora y desarrollar el mercado interno a través de la sustitución eficiente de importaciones. Busca canalizar una transferencia de aprendizaje hacia las Pymes y promover vínculos asociativos entre la gran empresa y su cadena de valor y entre las propias Pymes. Procura arti-

cular, junto al Estado, políticas públicas para fomentar el desarrollo productivo en los países donde opera, y la regeneración de tejidos industriales locales, considerando que los países suelen competir en el ámbito internacional como "redes empresarias".

El programa nació a raíz del compromiso del Grupo Techint en la Argentina con la reactivación del tejido industrial local, en diciembre de 2002. En sus orígenes, buscó institucionalizar las acciones de ayuda a las Pymes clientes y proveedoras a través de un programa corporativo integral de apoyo a su cadena de valor. En 2003 se seleccionaron las 165 Pymes piloto que integraron el programa en la Argentina, y se llevaron a cabo las primeras acciones de estímulo. Los cuatro ejes fundamentales de apoyo, a través de los cuales ProPymes lo instrumenta son el industrial, el financiero, el comercial y el institucional; sumándose más tarde las acciones de apoyo a la capacitación de las Pymes vinculadas. Se busca generar alianzas estratégicas entre grandes y pequeños industriales asociadas con un modelo empresario de desarrollo industrial sustentable en el tiempo. De la experiencia argentina, el programa se extiende a México, donde se lanza en 2006, definiendo sus principales líneas de acción con los mismos objetivos de mejora de competitividad con los que nació el programa cuatro años antes en la Argentina.

Actualmente, el programa Propymes está presente en la Argentina y México. En nuestro país participan 343 Pymes, que son seleccionadas de acuerdo con diferentes atributos diferenciales, tales como capacidad de management, potencial perfil exportador, gestión industrial, capacidad ociosa, calidad de producto y vocación por crecer como empresa.

El programa desarrolla actividades brindando apoyo en cinco áreas clave: Industrial, Capacitación, Financiera, Comercial e Institucional. Focalizamos aquí las acciones desarrolladas en el área de Capacitación. El programa de desarrollo Propymes está dirigido a tres niveles: directivos y gerentes; mandos medios y supervisores; operarios y técnicos. Busca transferir conocimiento, mejores herramientas y prácticas de gestión en Pymes. Es también un espacio de intercambio de experiencias entre la empresa y su cadena de valor. Los diversos tipos de cursos de capacitación pueden ser estandarizados o a medida; en las plantas de las propias Pymes o en las instalaciones de las empresas del Grupo. Un programa para directivos y gerentes se desarrolló en 2008 juntamente con el IAE Business School (Universidad Austral) y contó con la participación de 65 empresarios de Pymes clientes y proveedoras. Los contenidos son dictados por profesores del IAE con la colaboración de directivos y especialistas del Grupo Techint, con la tradicional metodología de análisis y discusión de casos. También se realizan capacitaciones específicas como por ejemplo el curso "Liderando la Innovación y la Creatividad". Para supervisores y mandos medios, operarios y técnicos se desarrollaron alrededor de 100 cursos. Las capacitaciones para mandos medios replican cursos internos del Grupo Techint; se focalizan en temas de gestión, habilidades de liderazgo, recursos humanos y organización del trabajo. Para operarios, se brindan también cursos de gestión, técnicos, con foco en seguridad, mantenimiento y calidad. El Programa de Desarrollo ProPymes contempla también talleres de trabajo, diseñados de acuerdo con las necesidades que plantean las Pymes.



En una industria donde los grandes grupos y empresas dominan el mundo, las Pymes estarán aún más debilitadas, si no se logra una integración con las grandes empresas, los gobiernos y las propias Pymes.

La calidad de los productos y servicios de las Pymes en la industria del petróleo y el gas, pasará a ser en un futuro un factor diferencial en la competitividad y crecimiento de estas empresas. Será éste entonces el desafío de las Pymes. La gestión de la calidad podría llegar a ser el nuevo paradigma para su desarrollo.

Pensar en Calidad en el siglo XXI implica, como mínimo, pensar en la satisfacción plena del cliente, en la utilización adecuada de los recursos de las empresas y en su relación equilibrada con los grupos de interés que las rodean ya sean sus Clientes, Empleados, Sociedad, Socios, Proveedores y Accionistas. Pero hablar de Calidad también significa hablar de Compromiso. Porque no hay Calidad sin Compromiso, y, dicho de una forma muy sencilla no existe Calidad sostenible sin Compromiso, Gestión y Resultados. Todas las Pymes deberían orientarse hacia la calidad total y más aún las relacionadas con la industria petrolera por lo que su entorno significa. La experiencia mundial indica que las organizaciones son sustentables en la medida en que sus empresas relacionadas, aguas arriba y abajo de la cadena de valor, también lo son. Lo mejor de la calidad en Pymes es trabajar en la constante mejora de productos, servicios y procesos, y en toda la gestión de la Pyme en ge-

neral. Un enfoque sistémico de la calidad en los procesos, los productos y en los servicios, hará que la Pyme crezca siendo sostenible en un mundo donde la globalización ha pasado a ser uno de los factores críticos. Es el mundo donde la Pyme hoy se inserta. Tengamos siempre presente el lema *pensar globalmente, actuar localmente*. ■

**Héctor Federico Tamanini** es ingeniero. En la actualidad se desempeña como gerente de Desarrollo y Capacitación de Tecpetrol, División Energía Grupo Techint.

#### Notas

1 Este artículo fue escrito con la colaboración de **Jennifer Daye**, pasante durante el verano de 2009 en Desarrollo y Capacitación de Tecpetrol, División Energía Grupo Techint.

