



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“Análisis de los Efectos de la Certificación de Calidad ISO 9001  
como Ventaja Competitiva entre dos Empresas de la Industria de  
Seguridad Privada en la Quinta Región”**

**Tesis para optar al Grado de Licenciado en Sistemas de Información  
Financiera y Control de Gestión.**

**Tesistas: Nicolás Fuentes Saavedra**

**Constanza González Cabrera**

**Profesor Guía: Jorge Barra Gajardo**

**Valparaíso, Diciembre 2017**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	4
<b>ANTECEDENTES GENERALES</b> .....	4
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b> .....	5
<b>NORMAS INTERNACIONALES ISO</b> .....	21
<b>ISO 9000: “SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD - FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO”</b> .....	21
<b>ISO 9001: “SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD- REQUISITOS”</b> .....	22
<b>ISO 9004: “GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN”</b> .....	22
<b>PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	23
<b>INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN</b> .....	23
<b>CERTIFICACIÓN ISO 9001</b> .....	24
<b>INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD PRIVADA</b> .....	34
<b>PROBLEMA</b> .....	38
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	39
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	39
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	39
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	40
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	48
<b>DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	52
<b>CONCLUSIONES</b> .....	55
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	58
<b>ANEXOS</b> .....	60

## RESUMEN

“En los últimos años, la incertidumbre y el dinamismo son una constante en nuestra realidad empresarial”. (Zapata, 2017)

Siguiendo con lo que menciona la directora del MBA EGADE Business School Tecnológico de Monterrey, Laura Zapata (2017), las organizaciones en la actualidad se mueven en una constante transformación, por lo tanto, es muy difícil pensar que como opera hoy una empresa seguirá siendo de la misma manera en un futuro próximo. Por esto es que un gran estudio del entorno, un desarrollo de una buena visión estratégica del negocio y contar con una ventaja competitiva basada en recursos y capacidades difíciles de imitar, son piezas fundamentales para estar alerta a este ambiente y poder aprovechar oportunidades. En sencillas palabras, hoy las empresas deben tener la capacidad para transformarse y responder lo mejor posible frente al mercado y siempre manteniendo una ventaja competitiva (de aquí nace que las entidades adopten distintos métodos y herramientas para resaltar frente a sus rivales y así lograr mantenerse vigente).

La entidad debe hacer estudios de las herramientas más convenientes que pueda utilizar para sobresalir en la industria a la que pertenece, unos podrán concluir que su mejor opción es un mayor presupuesto al marketing, pero hay diferentes estrategias, como la proliferación de más sucursales, contar con profesionales con mayor experiencia, resaltar por la cantidad de unidades ofrecidas (descuentos) o por la calidad de sus productos o servicios y es aquí el punto donde va enfocada esta investigación.

Cuando la empresa se quiere diferenciar en su calidad una de las opciones que tiene es adoptar una metodología normada y aprobada internacionalmente, obteniendo una certificación de calidad que le dará el respaldo de que es una empresa confiable en cuanto a este ámbito. En particular, la ISO 9001 se enfoca en siete puntos principales entre los cuales están: la relación con el cliente (siempre buscando satisfacer y exceder sus necesidades), liderazgo relacionándolo con que quienes integran la entidad se involucren con los objetivos comunes de la organización, compromiso y competencias de personas para el uso de las habilidades de los trabajadores, enfoque basado en los procesos, mejora continua en la organización, toma de decisiones informadas y gestión de relaciones.

Debido a la problemática de las entidades para mantenerse vigentes y actualizados es que se lleva a cabo esta investigación, la cual busca reconocer los beneficios y/o debilidades

que puede poseer una empresa al ocuparse a tiempo completo de trabajar con calidad y con un enfoque a una mejora continua, respecto de otra empresa que su objetivo principal sea trabajar de manera distinta y siguiendo solo normas legales de su mercado, sin tener la necesidad de certificarse en estas normas de calidad.

## **MARCO TEÓRICO**

### **ANTECEDENTES GENERALES**

En la actualidad se habita en un mundo altamente globalizado, donde se mueven diferentes aspectos tanto políticos, culturales, tecnológicos, económicos y sociales intercomunicados e influyentes entre los diferentes países. Esto se ha producido por una evolución tecnológica fuerte como, a su vez, por una necesidad de los mercados locales de expandirse al resto del mundo. Entre los aspectos más destacados están los avances en temas informáticos y de telecomunicaciones, siendo el servicio estrella: el internet.

A través de internet y de una manera rápida se propagan cantidades estratosféricas de información teniendo un gran impacto en la gente, ya que a través de ellas se pueden hacer una serie de investigaciones, consultas y resolver dudas sobre diversos temas, permitiéndole a las personas tener un gran dominio de ámbitos e incluso poder tomar decisiones fundamentadas. Todo esto aterrizado a un punto de vista más comercial, se puede percibir que los clientes y/o posibles clientes están siendo altamente bombardeados con esta información de la web, pudiendo ser estos influyentes a la hora de elegir una compra o solicitar un servicio.

Por la gran cantidad de información que se puede recabar de internet, las personas pueden investigar y conocer sobre las características de los productos, valores en el mercado, nuevos productos, opiniones de otras personas, otras empresas que distribuyen productos y servicios, entre muchas otras. Por lo tanto, el cliente de hoy en día es una persona más informada teniendo un sustento para poder exigir un producto o servicio que sea acorde a sus necesidades.

Según la Norma ISO 9001 no se debe perder el objetivo principal que tienen las empresas, que es la satisfacción de sus clientes. Por eso es que las organizaciones pueden partir buscando llamar la atención de los clientes (esto es por la fuerte competencia, teniendo que diferenciarse de las otras empresas del rubro) para así poder relacionarse con ellos y entregarles los mejores productos y servicios que vayan en pos de esta satisfacción. Para poder tener contento a estos clientes, las entidades deberán siempre ir mejorando sus productos, servicios, procesos, comunicación con los clientes y proveedores, en sencillas palabras buscar siempre estar al día en lo que se necesita para entregar lo mejor de las empresas a las personas.

Un aspecto importante que el cliente desea que brinden las organizaciones es la calidad, de ahí que una organización internacional ha formulado una serie de normas (Familia ISO 9000) constituidas para tener un correcto manejo de la gestión de la calidad y altamente enfocada hacia cumplir con las necesidades y exigencias de los clientes.

## **CONCEPTUALIZACIÓN**

Para un mejor entendimiento de la investigación se presentan a continuación algunos conceptos fundamentales que se abordan a lo largo de la investigación:

- a) **Ventaja Competitiva:** Es una de las piedras angulares de nuestra investigación, según lo dicho por Porter (2002) y en sencillas palabras se define como aquellos atributos o características positivas que tiene alguna empresa respecto a las otras competidoras (misma industria), de manera de poder sobresalir, y captar una mayor cantidad de clientes (o mejores). Este concepto se puede llegar a lograr en una organización a través de una estrategia competitiva. A continuación, en la figura 1 se puede observar las fuerzas que componen la competencia en la industria para una entidad.

Figura N°1: “Fuerzas que impulsan la Competencia en la Industria”



Fuente: Porter, M. (2002) “*Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*”

Porter (2002) a través de esta figura, condensa todas las variables que afectan a la competencia en la industria, mostrando empresas relacionadas (no rivales) que pueden impactar en las distintas organizaciones como también aquellas que son competidoras y algunas que pueden llegar a amenazar a las empresas del rubro.

Hablando de los productos sustitutos, Porter (2000) habla sobre que estos pueden llegar a limitar los rendimientos de algún sector industrial, ya que permite una proliferación de la oferta con precios más bajos que el común del mercado. En sencillas palabras un producto sustituto es aquel que puede realizar la misma función que el de la industria. Como se mencionó recién la frase: común del mercado, esto quiere decir que estos productos sustitutos no tienen impacto en algunas empresas de la competencia, sino que, en todas, por eso para hacer frente a estos sustitutos a veces es necesario realizar acciones más colectivas entre la industria, de manera de incentivar sus propios productos y servicios como un todo.

Hay dos tipos de sustitutos que son los que pueden ser más peligrosos:

- I. Los que pueden formar industrias con grandes utilidades: generalmente estos productos sustitutos son lanzados rápidamente al mercado por un avance o hecho que acrecienta una mayor competencia en la industria,

teniendo precios más convenientes. En la mayoría de ejemplos de este caso se pueden ver aquellos avances y aparatos tecnológicos que pueden realizar las mismas labores que los humanos y con menores costos, como cámaras de vigilancia frente a los guardias.

- II. Los que tienen una mejor relación precio-desempeño: Estos a través de diferentes tendencias, procesos, avances generan productos más convenientes que la industria y teniendo una alta capacidad de desempeñarse correctamente, teniendo un funcionamiento tan bueno como los productos originales inclusive pudiendo ser mejor.

Los compradores se podrían ver como no competidores, pero como argumenta Porter (2000) estos compiten en la industria a través de presiones para bajar los precios, exigiendo mejores productos y servicios de calidad, también haciendo que las empresas se enfrenten entre sí. Se habla de grupos poderosos y que pueden incidir en la empresa, siendo aquellos que compran un porcentaje importante de la totalidad de las ventas de la empresa. La empresa tendrá a este tipo de transacciones como relevantes, por lo tanto, generará relaciones específicas buscando siempre la satisfacción de este sector, pudiendo ser un ejemplo el ofrecimiento de mejores precios y/o descuentos que lo normal.

Respecto a los proveedores, tienen la capacidad de ejercer presiones en las negociaciones con la industria a través de subir los precios y disminución de la calidad de los productos y servicios que ofrecen. Al igual que en los compradores, Porter (2000) menciona aquellos sectores más poderosos que pueden generar desequilibrios importantes y drásticos a través de afectar en los incrementos de costos de la industria. Un aspecto importante que menciona es que en los proveedores también se pueden incluir la mano de obra, ya que estos pueden generar influencias en las industrias. Esto puede ser a través de negociaciones colectivas de trabajadores, que repercutirán en desembolsos y/o pérdidas de la empresa por lo tanto menores ingresos para desarrollarse.

Terminando con lo que menciona Porter (2000) y esquematiza en la figura N°1 es que hay otro aspecto importante a considerar, que son aquellos competidores

potenciales, siendo llamados así porque en el momento actual desempeñan una actividad diferente de la empresa en cuestión pero que podrían llegar a desarrollar. Por lo tanto, hay que tener una gran visión y alcance sobre estas ya que en cualquier momento estas pueden entrar directamente a la competencia de la organización, afectando de mala manera a la organización (pérdida de clientes, baja en los precios, entre otras), esto se produce más que nada en tiempos cuando la rentabilidad de la industria de la competidora potencial es menor que la empresa ahondada.

- b) Estrategia competitiva: Se define como “la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (Porter, 2002)

Además, Porter (2000) menciona que todas las organizaciones que participen en la industria tienen una estrategia competitiva, tanto de manera explícita como implícita. Esta manera explícita se relaciona con desarrollarla formalmente a través de un proceso de planeación, en cambio la implícita consiste en que no se menciona en ningún momento en la empresa cual será la táctica para competir, pero a través de las diferentes decisiones y actividades que tomen los diferentes departamentos de la empresa se va moldeando una. Argumentando claramente que la forma explícita es más beneficiosa, ya que, a través de una serie de planificaciones y gran comunicación, logra que los departamentos se acoplen en un plan común y coordinado.

Al igual que en cualquiera planeación, en la formulación de la estrategia competitiva se deben responder una serie de inquietudes: como se competirá en la industria, cuales son las metas a cumplir y con qué políticas se buscarán alcanzarlas, a continuación, en la figura 2, se expresa mejor visualmente lo que busca la estrategia competitiva.

**Figura N°2: “La rueda de la estrategia competitiva”**



**Fuente: Porter, M. (2000) “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”**

En esta figura se puede percibir muy bien que la estrategia competitiva es una mezcla entre lo que se quiere llegar a cumplir y su manera de llegar a ella.

Porter (2000) plantea esta figura N°2 como una rueda, ya que las metas y políticas con estos aspectos de políticas operativas (compras, mano de obra, distribución, etc.), deben acoplarse y seguir los planeamientos generales correctamente porque si falla uno, esta rueda no podrá seguir girando o sea la estrategia competitiva no será completamente eficaz.

**Figura N°3: Contexto de la formulación de la estrategia**



**Fuente: Porter, M. (2000) “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”**

A través de esta figura N°3, Porter (2000) muestra la dualidad en que se necesita basar la estrategia competitiva para desarrollarla y tener éxito, abarcando tanto aspectos internos como externos dándole grados de importancia muy parecidos. A través de un estudio de estas cuatro variables se llegará a conocer un contexto (análisis del entorno) lo más real posible y se podrá determinar metas alcanzables y acordes para la empresa.

Siguiendo con lo que dice Porter (2000), la rivalidad entre los competidores de una industria se realiza través de una manipulación de las variables que las envuelven, de manera de hacer todo lo posible para tener una mejor posición entre las empresas. Entre las tácticas más comunes están las variaciones en los precios, altos niveles de publicidad, mejoramiento de los productos y servicios para los clientes y creación de nuevos productos.

Es tanta esta competencia y hay una observación tan alta entre las distintas organizaciones para realizar sus tácticas, que se habla de una relación mutua dependiente. De manera que cualquier acción que realice una empresa, generará un esfuerzo en una organización rival para contrarrestarla.

Respecto a una competencia en los precios esta puede desembocar en grandes disminuciones en las rentabilidades de la industria, siendo por la razón anteriormente mencionada, ya que si una empresa baja los precios otras la seguirán, disminuyendo los ingresos en todas.

Una táctica que se define como más beneficiosa por la industria, es una guerra en publicidad, generando una mayor demanda de los productos, servicios y pudiendo mostrar en ella (marketing) todo lo diferente que ofrece en la industria.

Para enfrentar a los cinco factores de la figura N°1 de la Ventaja Competitiva, Porter (2000) explica que se podrán realizar tres estrategias genéricas para lograr un mejor desempeño en la industria:

Liderazgo global en costos: Esta táctica busca a través de un conjunto de políticas funcionales tener una empresa lo más eficiente posible, a través de mejoramientos en los procesos productivos, mejoras en las maquinarias, capacitaciones en los trabajadores, ocupar experiencias de la industria, disminución de costos en investigación y desarrollo, o sea, todas aquellas acciones que pueden desencadenar una baja en los costos de la empresa. Como se ve en algunas acciones, estas provocaran desembolsos o esfuerzos para realizarse, de manera que al principio de esta estrategia se podría ver altamente afectada la empresa.

Es importante saber que se busca bajar estos costos, pero nunca perdiendo la calidad que se entrega y los servicios ofrecidos.

Diferenciación: Se busca presentar un producto o servicio como único en la industria, entre los aspectos en que se puede destacar están: características específicas, buenos servicios involucrados a la oferta, productos durables y procesos de distribución altamente confiables. Con esta táctica se permite tener una clientela leal y no ser tan sensible a las variaciones de precio. También al ser únicos, los clientes no tienen tanta oferta para estos productos y servicios ofrecidos, pudiendo manejarse este factor. Las acciones para llevar a esto comparadas con el liderazgo en costos se ven como más gastadoras de recursos y difíciles de conseguir, porque los procesos e investigaciones generan grandes sumas de desembolsos y tienen que tener el apoyo de los consumidores.

Enfoque o concentración: Se mencionaba que la diferenciación se realizara para ser único en la industria, en cambio esta estrategia se encasilla en satisfacer a un determinado grupo de consumidores y no en entregar un producto y servicio único. Como tienen un conjunto específico de consumidores se van todos los esfuerzos en entregar y brindar los mejores servicios a estos, basándose en la premisa que aquellas empresas que abarcan mucho, entregan servicios más normales e iguales a los clientes. En sencillas palabras se capta al cliente por una entrega de servicios y productos más especializados a sus diversas y específicas necesidades. Esta como abarca un segmento particular, siempre busca tener una mayor rentabilidad que un gran volumen de ventas.

**Figura N°4 “Las Tres Estrategias Genéricas de Porter”**

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

**Fuente: Porter, M. (2000) “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”**

Se destaca que algunas empresas pueden utilizar más de una estrategia, pero pocas veces logran ser exitosas, ya que diversos lineamientos y pensamientos generan una superposición de los objetivos.

**Tabla N°1 “Requisitos de las estrategias genéricas”**

<b>Estrategia Genérica</b>	<b>Habilidades y Recursos Necesarios</b>	<b>Requisitos Organizacionales Comunes</b>
Liderazgo total en costos	Inversión constante de capital y acceso al capital Habilidad en la ingeniería del proceso Supervisión intensa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar su fabricación Sistemas de distribución de bajo costo	Rígido control de costos Reportes de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización Ingeniería del producto Instintivo creativo Fuerte capacidad en la investigación básica Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios Fuerte cooperación de los canales de distribución	Fuerte coordinación entre las funciones de I+D, desarrollo del producto y comercialización Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

**Fuente: Porter, M. (2000) “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”**

A través de los postulados de Porter (2002), se pueden plantear diferentes riesgos para cada uno de ellos.

- ✓ Riesgos para liderazgo en costos: Son altamente copiables por la competencia y hay que estar en una constante mejora tecnológica como también en los procesos.

- ✓ Riesgos de la diferenciación: Al igual que en el caso de los costos es muy fácil de imitar en la industria y a veces los consumidores no comparten los mismos criterios en donde se busca diferenciar.
  - ✓ Riesgos de la concentración: Este enfoque puede ir perdiendo fuerza con el tiempo por bajas en la demanda, estructuras fijas que no se adecuan al entorno cambiante y que las empresas que abarcan de manera más amplia el sector, vayan por aquellos sectores específicos, bajando las diferencias en los servicios y productos ofrecidos.
- c) Calidad: La RAE la define como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, peor o mejor que las restantes de su especie.”

Llevándolo a un plano más comercial de productos y servicios son varios los autores que entregan puntos de vista bastante parecidos.

Según Crosby (1979) la calidad, en una definición simple, sería cumplir o ajustarse a ciertos requisitos.

Por otro experto en calidad, Jurán (1993) la define como la capacidad que tiene un producto de cumplir ciertas especificaciones de manera de ser adecuada para usarse y que satisfaga a los clientes.

Se puede decir que la calidad es una parte importante para cumplir con las necesidades de los clientes.

Es importante destacar que los conceptos que se ha tenido de calidad ha ido cambiando a través de las épocas, definiéndose un punto de partida en las épocas medievales (artesanales) pasando por cambios en la revolución industrial y en las guerras mundiales, desembocando en el concepto de calidad total que se le da en la actualidad, el cual está altamente preocupado de la satisfacción de los clientes.

También tenemos la definición que da las normas ISO a calidad.

“Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas”. (ISO 9000. 2015)

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y beneficio para el cliente”.

A través de las diferentes definiciones se percibe que tener y ofrecer productos y servicios de calidad, logra una gran satisfacción en los clientes. De ahí de la búsqueda de las empresas por tener un punto de vista y objetivos enfocados a la calidad.

- d) Gestión: Según una página web de definiciones “el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera”. (definicion.de. 2017)

Este concepto llevándolo a la temática central de la investigación, que es la calidad en la organización, desprendido de lo mencionado por Udaondo (1992) se entenderá como el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; además este proceso de gestión alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades.

De este modo y siguiendo con lo mencionado por Udaondo (1992), una definición global de gestión de calidad sería como la alta dirección planificara el futuro, como estos se llevarán a cabo (programas) y como controla estos resultados pertenecientes a la calidad viendo siempre una mejora continua. Entre los fundamentos de la gestión de calidad se encuentran: solo un trabajo en equipo

permitirá un alto nivel de calidad, ser un objetivo estratégico fundamental de la organización y pretende que se satisfagan las necesidades de los clientes.

**Tabla N°2 “Diferencias en los conceptos de calidad clásico y de gestión de calidad”**

<b>Aspectos de la Calidad</b>	<b>Según el concepto clásico</b>	<b>Según la Gestión de Calidad</b>
<b>OBJETO</b>	Afecta a productos y servicios	Afecta a todas las actividades de la empresa
<b>ALCANCE</b>	Actividades de control	Gestión y asesoramiento, además de control
<b>MODO DE APLICACION</b>	Impuesta por la Dirección	Por convencimiento y participativa
<b>METODOLOGIA</b>	Detectar y corregir	Prevenir
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Del Departamento de Calidad	Compromiso de cada miembro de la empresa
<b>CLIENTES</b>	Ajenos a la empresa	Internos y externos

**Fuente: Miguel Udaondo Durán. (1992) “Gestión de calidad”**

- e) Sistemas de Gestión de Calidad: Según la norma ISO 9000 (2015) comprende actividades con la cual la organización identifica sus objetivos, determinando los procesos y recursos necesarios para cumplir los resultados deseados.
- Gestiona estos procesos y recursos necesarios agregándoles valor, ya que inciden para lograr los resultados esperados.
  - Optimiza el uso de los recursos tanto viendo sus beneficios como desventajas de estos, tanto a corto como a largo plazo.
  - Entrega los mecanismos para identificar las acciones necesarias cuando se produzcan hechos que no se habían estimado como aquellos que si, en los procesos de provisión de productos y servicios.

- f) **Certificación:** Según la página web de definicionABC (2017) se puede definir como aquella acción en donde se le da una seguridad de verdad a algo (un proceso, contratos, etc.), por lo tanto, le da un grado importante de fiabilidad y certeza a ese algo certificado, minimizando totalmente dudas que se puedan tener.

Estos procesos de certificación son generalmente entregados por empresas competentes que tienen un grado alto de confiabilidad, dejando a lo certificado como algo realmente autentico y verdadero.

En el caso de la certificación de las normas de la familia ISO 9000, se realizan a través de auditorías en la gestión de calidad de la empresa, en diferentes lapsos de tiempo. Inclusive teniendo que realizarse nuevas auditorías cuando se quiere revalidar una de estas certificaciones.

- g) **Partes interesadas:** Según la norma ISO 9000 (2015), las partes interesadas no solo se enfocan hacia el cliente, sino que son todas aquellas que se relacionan en el control de gestión de la calidad. Es importante definir estas partes relacionadas porque así se puede comprender de mejor manera el contexto en que esta la organización, aparte que están pueden incidir tanto de manera positiva como negativamente en el cumplimiento de los objetivos. La organización siempre tratara de rodearse y conservar a aquellas partes interesadas que ayuden al éxito de la empresa.

- h) **Industria:** Según la RAE (2017) se define como la “suma o conjunto de las industrias de un mismo o de varios géneros, de todo un país o de parte de él”. Ejemplos: La industria algodonera. La industria agrícola. La industria española. La industria catalana. La RAE tiene varias definiciones de este concepto, pero la anteriormente mencionada es la mejor para describir el contexto en que la ocuparemos.

En nuestro trabajo plantearemos dos empresas de la misma industria, o sea empresas que realicen productos y servicios similares y que sean de la quinta región. Es importante de conocer su significado correctamente, ya que la industria genera los lineamientos de las empresas competidoras, mencionadas al principio en los postulados de ventaja competitiva.

- i) **Procesos:** La definición que más se asemeja al concepto que buscamos de procesos y planteada por la Real Academia Española es la que menciona que son fases sucesivas que se dan en un fenómeno natural o en una operación artificial. Es una serie de actividades o acciones organizadas lógicamente (sistematizadas) para conseguir un fin particular.

Llevándolo a un contexto más empresarial y ayudado por la página web de webyempresas (2017), los procesos pueden tener diferentes características:

- i. **Definibles:** Una característica importante de un proceso es que se puede identificar y documentar.
  - ii. **Medibles:** Al poder identificarse y llevar documentación de ellos pueden ser medibles, permitiendo ver sus resultados y ser controlables respecto a la calidad en cada uno de los procesos.
  - iii. **Repetible:** Algo que define a los procesos es que son acciones que se repetirán en reiteradas ocasiones, por eso es que deben estar altamente entendidos por las partes.
  - iv. **Predecible:** Con todas estas características mencionadas anteriormente, deben ser altamente controlables y generar una estabilidad tanto en las actividades como en el cumplimiento de los objetivos.
- j) **Riesgos:** Por riesgo se entenderá la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar alguna situación inherente a su actividad. Esta definición es muy general, pero, como se verá más adelante son por lo menos tres riesgos los que nos permiten evaluar la situación, los resultados y el entorno de la empresa:
- a. **Riesgo operativo, financiero y total:** Estos riesgos surgen de la actividad de la empresa y su entorno. Lo operacional tiene que ver con la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar los costos y los gastos fijos de operación inherentes a su actividad, mientras que lo financiero se refiere a la probabilidad de no poder enfrentar los gastos fijos por financiamiento. El

riesgo total se refiere a la probabilidad de que la empresa no pueda enfrentar sus costos y gastos fijos, tanto de operación como financieros. (Celaya, 2004)

- b. Riesgo sobre el comportamiento de la rentabilidad: En determinado momento una empresa puede tener un riesgo alto y estar generando un alto rendimiento, pero inconstante. Es decir, tal vez su estructura financiera no cambie, pero si sus operaciones. (Celaya, 2004)
- c. Riesgo del entorno o riesgo-país: Aunque una empresa tenga poco riesgo estructural (operativo y financiero) y poco riesgo sobre el rendimiento de la inversión, puede estar en un ambiente adverso o económicamente riesgoso, como en el caso de los mercados emergentes, que llevan un riesgo inherente que los inversionistas perciben llamado riesgo-país. (Celaya, 2004)

La compañía auditora Deloitte elaboro un ranking de los riesgos frecuentemente divulgados:

1. Condiciones económicas/cambios
2. Cambios legales /regulatorios/ ambientales adversos
3. Competidores y acciones competitivas
4. Interrupciones del negocio (incluyen suministros y desastres naturales /problemas climáticos)
5. Litigios/ problemas de capital intelectual
6. Estrategia de fusiones y adquisiciones/ ejecución/integración
7. Estabilidad política / riesgo país
8. Cambios no anticipados sobre demanda de los consumidores/ preferencias
9. Inhabilidad de desarrollo/ nuevos productos de mercado
10. Actividades terroristas / guerra/ malestar.  
(Riesgos divulgados públicamente en Reportes anuales (10K) de Compañías Públicas en Estados Unidos)

- k) Liderazgo: Fiedler (1967), autor de la Teoría de la Consistencia, lo define como aquella capacidad para convencer y motivar a las demás personas, para lograr una serie de objetivos planteados. Dice que el factor humanizado de un grupo donde se

presenta un liderazgo, provoca una unión fuerte y gran persuasión para ir en búsqueda de las metas establecidas.

Este tipo de definiciones rompe con el concepto que casi siempre se tiene de un líder, él que se ve como alguien que solamente manda, pero no rema con todos para cumplir las metas. Siendo esta definición errada que se tiene en la sociedad como algo muy negativo para la empresa, si se realizara de ese modo, ya que no se ve un grado de persuasión si no que una obligatoriedad.

Yéndose a un aspecto más de mercado, Porter (2002) habla de los buenos líderes del mercado. Estos deben provocar en los seguidores la sensación de estar protegidos, a través de contar con metas y estrategias claras donde poder descansar.

- l) Desempeño laboral: Según Chiavenato (2000) define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto, define al desempeño laboral como una gran fortaleza de defensa de la organización.

Siguiendo con otro autor, Bittel (2000) argumenta que este desempeño se ve afectado en gran medida por las expectativas del trabajador sobre su trabajo, sus deseos de logros como el de armonía en el trabajo.

Antes de estos dos autores hubo alguien que señala los cuatro factores que influyen al desempeño, Ghiselli (1998) los cuatro factores son: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

## **NORMAS INTERNACIONALES ISO**

ISO es una sigla en inglés cuyo significado en español es Organización Internacional de Normalización. Es una organización constituida en el año 1947, para la creación de estándares internacionales con miembros representantes en 162 países de los 206 países en el mundo. Son incluidas en países industrializados y en desarrollo, provee herramientas prácticas ya sea en empresas, gobiernos y en la sociedad misma, tanto para el desarrollo económico, ambiental o social. Estas normas proporcionan soluciones y beneficios en amplios sectores de actividad, entre tantos sectores, una parte es enfocada a la gestión de calidad. Línea en la cual se enfoca la presente investigación conocidas como las ISO 9000, conjunto compuesto por tres normas que serán revisadas detalladamente por separado.

Del total de los miembros, 25 de ellos son fundadores de la organización, dentro los cuales se encuentra Chile representado a través de la organización “Instituto Nacional de Normalización” el cual se mencionará más adelante. Los miembros se agrupan según la materia de interés, conocidos como comités técnicos, siendo quienes elaboran los diversos productos dentro de los cuales se destacan las normas internacionales en estudio. Esta organización internacional es independiente y no gubernamental. Para que las normas se lleven a cabo como tal deberán contar con al menos con el 75% de aprobación de los organismos con derecho a voto.

### **ISO 9000: “SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD - FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO”**

Esta norma es creada por el comité ISO/TC 176, gestión y aseguramiento de la calidad, subcomité SC 1, conceptos y terminología.

El objeto de esta norma es proporcionar los conceptos, principios y vocabulario ocupados en los sistemas de gestión de calidad de esta normativa, además de servir como base para otras normas sobre la materia. Es como una guía de ayuda que tiene el usuario para un mejor entendimiento y que pueda ser capaz de implementar su contenido de manera eficaz y eficiente en esta certificación de gestión de calidad.

## **ISO 9001: “SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD- REQUISITOS”**

Esta norma es creada por el comité ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la calidad.

El desarrollo de esta norma toma en cuenta los principios de gestión descritos en la norma anterior ISO 9000. El propósito de ésta no es una uniformidad de los sistemas en la organización ni tampoco una misma terminología, esta norma expone los requisitos del sistema de calidad trabajando sobre dos enfoques

- Enfoque en los procesos (ciclo de planificar, hacer, verificar, actuar)
- Enfoque del pensamiento basado en los riesgos

Trata sobre el cumplimiento permanente de los requisitos y el considerar las necesidades de expectativas futuras del entorno que es cada vez más complejo.

## **ISO 9004: “GESTIÓN PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN”**

Esta norma es creada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y aseguramiento de la calidad, Subcomité SC 2, Sistemas de la Calidad.

Esta norma tiene como objeto ser una orientación para alcanzar el éxito sostenido de la organización usuaria de la norma, mediante el enfoque de gestión de calidad en un entorno complejo y de cambio constante. El éxito sostenido será logrado por la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas al largo plazo, a través de un sistema de gestión eficaz con principal atención en su ambiente.

Cabe destacar que de las tres normas de gestión de calidad descritas anteriormente la única norma que cuenta con una certificación de calidad es la ISO 9001. La cual hace a la organización que opte por adquirirla deberá de someterse a un exhaustivo proceso para cumplir con los requisitos establecidos en la norma.

Las tres normas se basan en los mismos principios para la gestión de calidad y así lograr la efectividad que se pretende al acogerse a este sistema.

## **PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La norma ISO 9001 define una serie de principios para la gestión de calidad, estos son:

- Enfoque al cliente: El objeto es cumplir los requisitos del cliente y aún más, tratar de superar sus expectativas.
- Liderazgo: Establecer el propósito y su dirección, creando las condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos comunes
- Compromiso de las personas: Este es un punto vital para generar valor a la organización, contar con personas competentes, empoderadas y comprometidas.
- Enfoque en los procesos: Las actividades deben entenderse y gestionarse de manera interrelacionada para llegar a un resultado eficiente y eficaz.
- Mejora: Una organización con éxito tiene un enfoque continuo hacia la mejora.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: Para obtener los resultados deseados las decisiones deberán de ser tomadas en base a un análisis y evaluación de datos e información.
- Gestión de relaciones: Un éxito sostenido consiste en gestionar relaciones con todas sus partes interesadas.

## **INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN**

Es una organización chilena privada sin fines de lucro, creada por CORFO en el año 1973, Siendo la continuación legal del Instituto Nacional de Investigaciones Tecnológicas y Normalización (INDITECNOR) con año de origen en 1944.

- Su Visión: *“Aspiramos a ser el organismo referente en el país en materia de calidad”*
- Su Misión: *“Contribuir al fortalecimiento de los componentes de la calidad para mejorar la competitividad de los diversos sectores productivos y la calidad de vida”*

*de la sociedad, con énfasis en aquellos sectores priorizados por las políticas públicas”*

El Instituto Nacional de Normalización (INN) entre sus tareas, esta ser encargado del sistema de acreditación en Chile, además elabora normas técnicas para diversos sectores, realiza una serie de cursos y diplomados, da acceso a normas tanto nacionales (NCH) como internacionales, también es responsable de la administración y coordinación de la red nacional de metrología.

## **SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACIÓN DEL INN**

La acreditación es un procedimiento por el cual un organismo con autoridad técnica reconoce formalmente que una organización es competente para efectuar actividades específicas en el campo de la evaluación de la conformidad.

Tipos de organismos acreditados por el INN:

- Organismos de Certificación de Sistemas
- Organismos de Certificación de Productos
- Organismos de Certificación de Personas
- Laboratorios de Ensayo
- Laboratorios de Calibración
- Laboratorios Clínicos
- Organismos de Inspección
- Entidades de verificación

## **CERTIFICACIÓN ISO 9001**

La ISO 9001 es la norma de gestión de la calidad por excelencia y la más conocida a nivel mundial. Como se vio anteriormente es parte de la familia de ISO 9000, englobando temas de calidad. Está basada en una constante mejora en los procesos, dando a entender el gran compromiso que tiene la empresa con la calidad de sus productos o servicios, permitiendo así una alta satisfacción al cliente.

Con la certificación de esta ISO, la organización obtiene un reconocimiento público mediante un proceso de evaluación realizado por una tercera parte independiente.

Para que se pueda recibir esta certificación, la organización deberá seguir ciertos requisitos específicos como lineamientos generales, en sencillas palabras, hay cosas particulares de distintos ámbitos relacionados con una correcta gestión de la calidad, que la empresa deberá realizar y respetar y otras que se recomienda hacerlas, pero no son necesarias para la evaluación de su certificación.

Para empezar, como se mencionó previamente respecto a la ISO 9001, esta norma está basada en un enfoque a los procesos, incorporando el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos.

Este enfoque a procesos permite a la organización tener una planificación para sus procesos e interacciones. A través del ciclo PHVA, se puede asegurar que estos procesos sean gestionados lo mejor posible y que posean los recursos necesarios, además que aquellas mejoras que se detecten sean aprovechadas.

Respecto al pensamiento basado en riesgos, consiste en estudiar y determinar aquellos aspectos que podrían afectar a los procesos y al sistema de gestión de calidad, haciendo que no resulte como se había planificado, de manera de realizar controles preventivos para minimizar estos efectos negativos.

Siguiendo con lo postulado por esta normativa internacional ISO 9001, es necesario saber que una organización no solo necesita planificar y realizar acciones para los riesgos que se detecten, sino que también para las oportunidades.

Ya que abordando tanto los riesgos y oportunidades, se tiene una base concreta para aumentar la eficacia del sistema de gestión de la calidad, teniendo mejores resultados y minimizando los efectos negativos. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados.

Sabiendo los enfoques que se emplean en esta norma, se puede conocer la serie importante de procesos, estudios, comportamientos, entre otros, que se deben realizar y que, haciendo una simplificación, se podrían resumir en estos ámbitos:

## 1) Contexto de la organización:

- **Comprensión de la organización:** Según la norma ISO 9001 (2015) se debe tener una visión completa de la empresa tanto sus aspectos internos como todo lo que la rodea (externo) y la puede afectar tanto negativa como positivamente.
- **Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas:** Según la norma ISO 9001 (2015) estas relaciones pueden afectar mucho en la organización, ya que son parte de proporcionar productos y servicios para la satisfacción del cliente como también aquellos cumplimientos legales que se deben respetar. Por eso, es que se debe identificar a estas partes interesadas que afectaran al sistema de gestión de calidad y los requisitos necesarios que deben cumplir para este sistema.
- **Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad:** La norma ISO 9001 (2015) dice que para determinar el alcance se deben contemplar todo lo anteriormente mencionado, o sea, aspectos internos y externos de la empresa, los requisitos de las partes interesadas y sus requisitos.  
Este alcance debe estar documentado y mantenerse siempre disponible.
- **Sistema de gestión de la calidad y sus procesos:** Según la norma ISO 9001 (2015) la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones. La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.

## 2) Liderazgo

- **Liderazgo y compromiso:** La ISO 9001 (2015) describe a este concepto como que la alta dirección tiene que demostrar y comprometerse con el sistema de gestión de la calidad, por lo tanto, tiene variadas responsabilidades que asumir, que van desde la comunicación eficaz para dar a conocer en toda la organización la importancia de la calidad, pasando por el cumplimiento de este sistema de gestión de calidad, como también los análisis de los resultados esperados y las constantes mejoras que se

pueden realizar. También los altos mandos deben comprometerse a siempre enfocarse en los requisitos y aumento de la satisfacción del cliente.

- Política: Según la norma ISO 9001 (2015) se debe establecer una política de la calidad apropiada para la organización y que sirva de apoyo a la dirección estratégica, dejando en claro los objetivos a cumplir de calidad, como también el real compromiso para con ésta y la mejora continua en temas de calidad. Obviamente esta política debe estar perfectamente documentada, informada y aplicada por todas las partes relacionadas.
- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización: Por la norma ISO 9001 (2015) se sabe que la alta dirección debe hacer que todas las partes pertinentes en el sistema de gestión de calidad conozcan y entiendan bien su papel y sus responsabilidades, para así asegurarse de estar informados del desempeño del sistema, asegurarse de que se respete el enfoque al cliente y que cualquier cambio en el sistema de gestión de calidad no rompa con su integridad.

### 3) Planificación

- Acciones para abordar riesgos y oportunidades: Según la norma ISO 9001 (2015) todas estas acciones deberán asegurar que el sistema de gestión de calidad cumpla con los resultados esperados, aprovechando oportunidades para mejorar estos resultados y previniendo los riesgos no deseados. Estas acciones se deben integrar de la mejor manera al sistema de gestión de calidad, siempre buscando una retroalimentación de la eficiencia de ésta y que sean de acorde al real impacto que están tengan en los productos y servicios.
- Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos: A través de la norma ISO 9001 (2015) se sabe que la organización debe determinar objetivos para el sistema de gestión de calidad por cada una de las funciones, niveles y procesos pertinentes para su desarrollo, buscando una coherencia con la política de calidad, también que se puedan medir y que ayuden para que los productos y servicios satisfagan al cliente. Nuevamente, siendo necesaria tener documentada esta información. Al

planificar se responden cinco preguntas básicas para servir de lineamiento, siendo estas:

- a. ¿qué se va a hacer?
  - b. ¿qué recursos se requerirán?
  - c. ¿quién será responsable?
  - d. ¿cuándo se finalizará?
  - e. ¿cómo se evaluarán los resultados?
- Planificación de los cambios: Según la norma ISO 9001 (2015) siempre se puede dar el caso que la organización determine que se necesitan hacer variaciones en el sistema de gestión de calidad, estas se deben realizar de una manera organizada y considerando estos factores: los reales propósitos de los cambios con sus respectivos impactos, que no se vulnere la integridad del sistema, la capacidad que se tiene en recursos para realizarlos y las responsabilidades que caen en cada una de las partes.

#### 4) Apoyo

- Recursos: Por la norma ISO 9001 (2015), la empresa tiene que determinar y suministrar los recursos necesarios para el funcionamiento y continuo mejoramiento del sistema de gestión de calidad. Fijándose en sus limitaciones de los recursos existentes y lo que se necesita obtener de proveedores externos.  
Entre estos recursos se encuentran:
  - a) Personas: La organización deberá proporcionar el número necesario de personas para un correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad.
  - b) Infraestructura: La organización deberá proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para desarrollar sus procesos de manera de lograr una conformidad de los productos y servicios, esta infraestructura va desde edificios, pasando por equipos y tecnologías de información y comunicación.

- c) Ambiente para la operación de los procesos: La organización deberá proporcionar y mantener un ambiente necesario para el correcto funcionamiento de sus procesos. Este ambiente es una suma de factores: sociales (ej. libre de conflictos), físicos (ej. Temperatura del lugar) y psicológicos (ej. reducción del estrés de los trabajadores).
  - d) Recursos de seguimiento y medición: La organización debe proporcionar los recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados para tener una conformidad de productos y servicios.
  - e) Conocimientos de la organización: Se deben determinar los conocimientos necesarios para la operación de los procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios. Esta información se debe tener a disposición para ser ocupada cuando sea necesario e ir actualizándose esta información a las necesidades y tendencias cambiantes que se presenten.
- Competencia: Según la norma ISO 9001 (2015) se debe determinar la competencia necesaria de las personas que se ven involucradas en el sistema de gestión de calidad, por lo tanto, se debe asegurar que tengan las habilidades necesarias para realizar este tipo de trabajo, pero si no, se deben tomar las acciones adecuadas para que los trabajadores adquieran estas capacidades.
  - Toma de conciencia: Según la norma ISO 9001 (2015) se debe asegurar que todas las personas que pertenezcan a la organización conozcan y entiendan la política de calidad, sus objetivos y el valor importante que tiene la eficacia de un buen sistema de gestión de la calidad.
  - Comunicación: A través de la norma ISO 9001 (2015) se sabe que la organización debe responder a las siguientes preguntas que serán importantes para la eficacia del sistema de gestión de calidad:
    - a. ¿Qué comunicar?
    - b. ¿Cuándo comunicar?
    - c. ¿A quién comunicar?
    - d. ¿Cómo comunicar?

e. ¿Quién comunica?

- Información documentada: La norma ISO 9001 (2015) dice que se debe tener documentada toda la información que la organización determine como necesaria para tener un sistema de gestión de calidad eficaz. Cuando se ocupe información externa, esta debe estar identificada y ser controlada.

5) Operación

- Planificación y control operacional: Según la norma ISO 9001 (2015) un procedimiento importante que la empresa debe realizar para poseer la certificación es planificar, implementar y llevar un control de sus procesos de manera de cumplir con su provisión para los productos y servicios, llevando registros documentados para demostrar que se han realizado todos los procesos de acuerdo a la planificación.
- Requisitos para los productos y servicios: La ISO 9001 (2015) define que la empresa debe poseer una gran comunicación con los clientes de manera de cumplir varias cualidades que van desde entregar la información básica de sus productos y servicios hasta retroalimentaciones después de las ventas de productos y de servicios pudiendo ser hasta el recibimiento de las quejas para buscar soluciones.

También la organización debe cumplir todos los requisitos que se han determinado para los productos y servicios, todo esto relacionado con cumplimientos legales para poder vender y entregar servicios, además de cumplir con lo que esperan los clientes, como son los cumplimientos en los tiempos de entrega, con los diferentes contratos que pueden surgir con los clientes y requisitos que surjan por la misma organización. De manera de saber si la empresa tiene la capacidad para cumplir con sus clientes.

- Diseño y desarrollo de los productos y servicios: Según la norma ISO 9001 (2015) se debe tener una visión completa para saber que necesita la organización para llevar a cabo un proceso de diseño y posterior desarrollo de los productos y servicios, esto porque es importante conocer la complejidad y naturaleza, la

cantidad de etapas que se requieren, todos los responsables en este proceso como también todos los participantes en este desarrollo para la provisión de los productos y servicios. Todo esto amparado con sus controles específicos para determinar entre algunas cosas que se definan los resultados que se buscan y se lleven a cabo acciones correctivas cuando se presenten problemas.

- Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente: A través de la norma ISO 9001 (2015) se conoce que no solo la empresa debe fijarse y chequear sus procesos internos, sino que también deberá controlar aquellos externos, siendo los casos en que las organizaciones externas irrumpen en los propios productos y servicios, sirvan como intermediarios con los clientes y si algún proceso es realizado de manera externa. Se debe seguir el desempeño de estos proveedores externos, viendo su capacidad para cumplir con la organización. Una manera de buscar un buen desempeño de las organizaciones externas es comunicándoles desde un principio cuáles son sus requisitos, que es lo que la organización espera para definir a la otra empresa como eficiente y también de tener interacciones constantes con la otra empresa.
- Producción y provisión del servicio: Según la norma ISO 9001 (2015), se debe buscar un control de la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, teniendo una disponibilidad para entregar la información oportuna de sus productos a producir y servicios a prestar y resultados a alcanzar, poseer y ocupar infraestructuras y entornos adecuados para realizar los procesos, asignando trabajadores competentes para el proceso y buscar controlar la mayoría de errores que puedan ser realizados por las personas.

Un importante cuidado se deberá tener cuando la organización trabaje con propiedades que pertenezcan a los clientes o a los proveedores externos, que se utilizaran para realizar sus propios productos y servicios, ya que la organización será responsable al estar insertas y a disposición de la empresa.

- Liberación de los productos y servicios: La norma ISO 9001 (2015) menciona que la organización no debe distribuir los productos y ni entregar servicios a los clientes si no se han realizado todos los procesos como se han planificado, a menos que se

den condiciones donde una autoridad pertinente dé el visto bueno o incluso se pueden dar casos donde el mismo cliente sea el que decida esto. Todo esto se debe realizar, documentando la conformidad de aceptación y los procesos de liberación de los productos y servicios.

- Control de las salidas no conformes: Según la norma ISO 9001 (2015), aquellas salidas que la empresa no reconoce como idóneas por su manera de haber sido realizadas o por los procesos en que han estado inmersas, además de aquellos productos y servicios que se detectaron como no idóneos después de su entrega o prestación del servicio, se deben controlar para poder corregirse, devolverse, entregar una correcta información al cliente, además de tener una autorización adecuado cuando estas salidas no conformes se perciban bien como tal.

#### 6) Evaluación del desempeño

- Seguimiento, medición, análisis y evaluación: La norma ISO 9001 (2015) especifica que la organización tiene que determinar todos los procesos o asuntos que puedan afectar y que participen en el cumplimiento de la gestión de calidad, buscando medirlos, analizarlos y evaluarlos, para saber el desempeño y eficacia del sistema. Toda esta evidencia debe estar correctamente documentada.  
También debe seguir lo referente a la percepción de los clientes, o sea, a su satisfacción, cada organización deberá determinar la mejor manera para determinar y revisar este tipo de información (reuniones con clientes, encuestas, etc.)  
Todos estos datos captados al ser procesados y medidos, se ocuparán para evaluar el grado de satisfacción del cliente, el correcto cumplimiento de los planes, el desempeño de las organizaciones externas, entre otras.
- Auditoria interna: Según la norma ISO 9001 (2015), la organización debe llevar a cabo una planificación con respecto a la realización de auditorías internas y con tiempos establecidos para poder tener información respecto al sistema de gestión de calidad y sus cumplimientos tanto con la organización en si, como con esta ISO 9001. Siempre buscando los métodos más eficaces para hacer esta auditoria en la empresa y los intervalos establecidos para ser realizadas, dictaminar quienes serán

los auditores encargados en este proceso y que cumplan con una objetividad en este trabajo, además de que todos los resultados obtenidos se entreguen a las personas o departamentos correspondientes.

- Revisión por la dirección: A través de la norma ISO 9001 (2015) se conoce que es relevante que la alta dirección también haga revisiones al sistema de gestión de calidad, buscando que este sistema se alinee con la estrategia principal de la organización. Al igual que con las auditorías, estas revisiones deben tener una respectiva planificación y ser realizadas considerando revisiones anteriores, cambios en temas internos y externos que repercutan en el sistema de gestión de calidad y todos aquellos desempeños que busca la empresa como el correcto funcionamiento de los procesos y la satisfacción de los clientes. Toda esta información que salga de esta revisión debe poseer los pasos a seguir para mejorar, aquellos cambios necesarios y temas respectivos a alguna necesidad de sus recursos.

## 7) Mejora

Según la norma ISO 9001 (2015), siempre la empresa deberá estar determinada a cumplir con lo que necesitan los clientes e ir en la búsqueda de un aumento en la satisfacción de ellos, por lo tanto, siempre que se vea una oportunidad de poder mejorar para cumplir lo anteriormente mencionado, se realizarán las acciones pertinentes. Estas deben ser: mejorar en el sistema de gestión de calidad, tener una buena defensa frente a los riesgos y fortalecer los productos y servicios para cumplir con los requisitos, buscando ver las necesidades a futuros de los clientes.

- No conformidad y acción correctiva: La ISO 9001 (2015) dictamina que cuando no se cumplan los requisitos en los procesos, productos y servicios, la organización deberá actuar para hacer frente a estas disconformidades, buscando las causas, como corregirlas, acciones preventivas para que no vuelvan a suceder estos episodios e implementar las acciones que se necesitan. Incluso se puede determinar que se necesita hacer cambios importantes en el sistema de gestión de calidad.

- Mejora continua: A través de la norma ISO 9001 (2015), se sabe que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Todos estos análisis y evaluaciones que se hacen en la empresa, se deben utilizar para buscar necesidades o ver oportunidades que se puedan aportar para buscar una mejora constante en la empresa.

Es importante saber que esta Norma Internacional busca entregar lineamientos no específicos, para que cualquiera empresa no importando su tamaño, tipo, productos y/o servicios que entrega, pueda acogerse a esta ISO 9001.

## **INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD PRIVADA**

Para comenzar se contextualiza el ámbito y concepto de seguridad, pudiéndose mencionar que según Waltz (1979) hay dos corrientes de teorías de relaciones internacionales (realista y neorrealista) que confluyen en que la seguridad es proteger por todos los medios posibles la integridad territorial del Estado ante cualquier tipo de peligro, sea interno o externo. Lo define como la condición necesaria para estar libres de amenazas y en un constante bien común.

Siguiendo con Orozco (2006) este señala que el Estado es el principal actor de la seguridad poseyendo los medios para cumplir los niveles requeridos de seguridad de la población, aunque varios otros autores como Jervis y Wendt en sus postulados mencionan que no es el único actor, ya que también hay regímenes de seguridad que trabajan internacionalmente para alcanzar esta seguridad e incluso se habla de la entidad social como el gran actor, pasando la responsabilidad de seguridad a un grupo de personas o a la sociedad.

Orozco (2006) se refiere a que después de la Guerra Fría (marcado por una búsqueda de la globalización) se produjeron una serie de cambios y debates en temas de seguridad, entre los aspectos que más impactaron fueron el que el oponente disuelto (URSS) dejó un gran vacío, dejando como unipolar a los Estados Unidos, el surgimiento de la potencia China y la pervivencia de la OTAN. Se plantean diferentes problemáticas que salen de los autores más tradicionalistas como el concepto de widening, el cual amplía la visión de seguridad a no solo un tema militar sino también algo económico y medioambiental.

De todo lo mencionado por Orozco (2006) se puede desprender que la seguridad se plantea como uno de los ejes centrales de las Relaciones Internacionales, teniendo en la actualidad diferentes corrientes desde más tradicionales a algunos que hablan de nuevos postulados. Teniendo una serie de retos a cumplir para la seguridad internacional, como el terrorismo, cambios climáticos y la proliferación nuclear.

Tomando en cuenta la importancia de la seguridad en el contexto internacional, se puede hablar de la Industria de la Seguridad Privada. Siempre cuando se habla de seguridad privada equivocadamente se relaciona a una cierta actividad en específico, siendo que esta abarca diferentes tareas desde seguridad de transporte, de información, contra robos pasando por instalación de insumos tecnológicos para resguardar algún lugar hasta capacitaciones y asesorías de seguridad. Según lo postulado por la página web de Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad, de los múltiples sectores que comprende esta industria se podrían definir cinco grandes segmentos:

- Seguridad Física: Es todo lo relacionado con proveer vigilantes con sus respectivas supervisiones, prestando servicios como custodia de mercadería, personas e investigación en organizaciones. Entre los principales insumos que se utilizan están mano de obra (personal de guardia, conserje, etc.), servicios de comunicación, vehículos inclusive armamentos.

- Seguridad Electrónica: Esta se puede ver como complementaria a la anterior, o sea una búsqueda de una mezcla entre lo tecnológico y lo físico. Además, la mayoría de veces las que ofrecen estos servicios son las mismas que ofrecen una seguridad física. Este segmento está basado en la instalación y monitoreo de elementos y aparatos de vigilancia remota. Entre los insumos que se usan están: elementos electrónicos de vigilancia y monitoreo, equipos comunicacionales y personal autorizado. Es importante destacar que la mayoría de grandes aparatos tecnológicos utilizados son importados, ya que Chile no tiene un gran desarrollo en este sentido.

- Transporte de fondos y caudales: Está relacionado con el traslado y resguardo de valores o tesoros propios (objetos de gran valor para los clientes) a través de vehículos blindados y un personal armado. Como se puede ver, los insumos utilizados son: personal entrenado, vehículos blindados y armamentos.

- Consultoría: Está basado en entregar servicios como conocimientos de seguridad especializados por sector y auditorías, estos mayormente son entregados por los mismos que brindan seguridad física, pero en los últimos años ha habido un aumento en organizaciones de consultoría independientes. Entre las áreas en que más se utilizan estas consultorías se encuentran: Seguridad en internet, inteligencia empresarial y estratégica, protección de información como también prevención y detección de fraudes. El principal insumo que necesita este segmento es personal altamente entrenado en las tareas antes mencionadas.

- Capacitación: Es un sector que está creciendo de manera exponencial, formada por academias, universidades e institutos públicos y privados. Antes era común que aquellos trabajadores que provenían de diferentes empresas de seguridad o fuerzas armadas del país realizaran la mayoría de trabajos en seguridad. Esto a contar del último tiempo se ha ido cambiando el paradigma, ya que se podía observar que las capacidades necesarias para la Seguridad Pública y Privada son distintas.

Con el crecimiento sostenido de esta industria de Seguridad Privada los estándares requeridos han estado aumentando en temas tanto físicos como electrónicos. Además, en temas de leyes se ve un escenario que impulsara cada vez más a estar en un constante entrenamiento obligatorio al personal para estar a la vanguardia y respetar las normativas. Un aspecto a considerar es la proliferación de entrenamientos por Internet, que generan debates peleados entre personas y especialistas.

Llevándolo a un contexto específico de nuestro país, en el año 2009 según CIPER Chile ya había tres veces más guardias de seguridad y vigilantes privados que policías. Siendo en ese momento un negocio redondo no solo para los privados sino también para los carabineros que son una de las autoridades fiscalizadoras en seguridad, percibiendo grandes sumas por acreditar a estos guardias y vigilantes.

Ese despegue progresivo en la industria estaba explicado por las encuestas de temor en la población de Libertad y Desarrollo, la población se sentía vulnerable: teniendo tasas de más del 60% de temor alto en la gente, en esos años la poca regularización y profesionalismo del rubro, resultaba muy atractiva e inclusive perfecta para ingresar a este sector.

Yéndose a tiempos más cercanos, según paginas como Emol en Economía y Negocios desde el año 2010 al 2015 hubo un aumento de un 46% de empresas que brindan esta Seguridad Privada, siendo al igual que en lo postulado de años anteriores por las grandes percepciones de inseguridad en la gente. Además del aumento en las cifras de delitos, teniendo un 43.5% de hogares que habían sido víctima de algún robo o intento de robo, aumentando significativamente aquellos robos con violencia tanto en la capital como en regiones.

No solo hay una desconfianza a nivel de la gente particular, sino que también en las empresas recalco en una encuesta de victimización del comercio de la Cámara Nacional de comercio (CNC), la que muestra que el 93% del retail, el 57% de las compraventas de automóviles y estaciones de servicio y el 35% de los comercios minoristas, hoteles y restaurantes, han sido víctimas de algún tipo de delito en el último semestre del 2014. Reconociendo la mitad de estos comerciantes que no era la primera vez que habían pasado por esta situación.

Específicamente en lo relacionado con los guardias entre los años 2013 y 2014 este sector creció 5%. Teniendo una cantidad cercana a los 140 mil guardias de seguridad, de los cuales un 18% no tenía algún grado de certificación. Importante es destacar que para trabajar como guardia es necesario ser acreditado por la institución de Carabineros, teniendo una renovación cada tres años.

Según la página Web de Economía y Negocios el sector de seguridad electrónica tomo una fuerza muy recalable, Mas particularmente se puede hablar de aquellas empresas que proveen equipos y tecnología para la protección de recintos, como alarmas, cámaras, cercos eléctricos, circuitos cerrados de televisión y sensores de movimiento.

Siguiendo con lo que dicen las páginas web de emol y Economía y Negocios, se produjo en el sector de Seguridad un crecimiento sostenido de 43% desde 2010 hasta 2015. Además, se habla de la opinión de Carabineros, la cual especifica que por la escasez de mano obra para este ámbito y los grandes desarrollos tecnológicos seguirá siendo uno de los sectores que concentre las mayores tasas de crecimiento a futuro. Entre los años 2014 y 2015 se hablaba de que habían abonados a servicios de alarma en Chile, una cifra cercana a los cien mil, siendo la mayoría de estos clientes hogares particulares y solo un pequeño porcentaje pertenecía a empresas y comercios que también los consumían.

Respecto a este rubro específico de alarmas, hay dos empresas que se alzan como líderes del mercado, siendo estas ADT y Verisure.

## **PROBLEMA**

Por la gran información que manejan las personas actualmente a través de las redes sociales, de publicidad, buscadores especializados, entre otros, las empresas actualmente cuentan con diversos objetivos a cumplir para posicionarse como una entidad importante y que transmita confiabilidad en su respectivo mercado, por ello es que en su mayoría optan por diferenciarse lo más posible de su competencia a través de diversas metodologías según sus necesidades. De esto se desprende que toda organización se encuentra inmersa en un entorno competitivo, en el cual día a día se produce una lucha por ser quien cuente con los clientes más leales y conformes, poseer trabajadores comprometidos, proveedores responsables, innovación en los procesos, entre una amplia gama de puntos que presionan a la entidad a trabajar para gestionar su mejora continua de manera altamente eficiente.

Esta investigación plantea analizar el efecto de adquirir una certificación internacional ISO 9001 de gestión de calidad en una organización, de manera de ver cómo impacta en su ventaja competitiva frente a su mercado. Esta problemática nace de una constante competitividad en los mercados y proliferación de empresas nuevas, ya que se ve a esta norma como otra herramienta de diferenciación.

A través de este trabajo se busca analizar la certificación y los beneficios y/o debilidades sobre la ventaja competitiva de la empresa certificada con respecto a otra que no tenga esta normativa. Por lo tanto, se busca conocer si esta norma tiene un real valor o beneficio respecto de los costos que implica su adhesión o si definitivamente es una metodología irrelevante en el mercado.

# **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar el efecto de la certificación de calidad como ventaja competitiva entre dos empresas de la industria de seguridad privada, una con la certificación de calidad ISO 9001 y la otra, no.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Comparar en una entidad los beneficios obtenidos con la certificación, respecto de otra que no.
2. Calcular los tiempos desde que la empresa se certificó hasta que suceden los primeros grandes impactos en ella.
3. Estudiar la efectividad de la adhesión a este sistema de gestión de calidad.

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación es de carácter Cualitativo con un alcance de sintetización.

## **Etapa 1: Recopilación de información**

La recopilación de antecedentes se realizará a través:

- Análisis de las Normas ISO asociadas a la Calidad, particularmente la ISO 9001 que nos compete.
- Búsqueda en libros relacionados con los conceptos a utilizar en el trabajo siendo uno de los postulados más importantes: “La Ventaja Competitiva”
- Búsquedas en la página Web del Instituto Nacional de Normalización y Organización Internacional de Normas Internacionales
- Entrevistas a trabajadores de las empresas.

## **Etapa 2: Sistematización de la información**

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Beneficios de la certificación
- Procesos de auditoría
- Gestión de calidad

## **Etapa 3: Elección de sujeto de investigación**

Se tomarán dos empresas de la industria de la seguridad privada siendo una certificada por la ISO 9001 y la otra no, de manera de hacer una comparación entre ellas.

Se entrevistará a los altos cargos de estas empresas. Las entrevistas van dirigidas a personas que se vean motivadas por responder las inquietudes de la investigación; al elegir altos y medianos cargos, va de la mano con las características de conocimiento que estos deben tener respecto del funcionamiento de la organización y sus proyecciones, por lo tanto, son los más idóneos para poder investigar y conocer más sobre la empresa, ya que cuentan con las competencias tanto teóricas como blandas, para desenvolverse con soltura frente a la entrevista.

Como se menciona anteriormente ambas empresas serán de seguridad privada a continuación se muestra una referencia de las empresas:

- Certificada por ISO 9001:

Vecktrom Seguridad es una organización ubicada en Viña del Mar en calle San Antonio #1305, oficina 2, constituida en el año 2003, está orientada a los servicios de recursos humanos, asesorías de seguridad, suministro de personal por subcontratación. Esta empresa tiene dentro de sus principales objetivos la mejora continua para sobresalir en su industria, teniendo un fuerte apego a la búsqueda de ventajas competitivas en su mercado teniendo en su poder certificaciones como las ISO 9001, ISO 14.001, OHSAS 18.001, NCH 2909, además de las certificaciones otorgadas por la institución de Carabineros de Chile y autoridad marítima de la Armada, además de ser partícipe de diversas vitrinas donde son contactados para subcontrataciones. Su máxima orientación como mercado objetivo es la industria minera y energética.

- No certificada por ISO 9001:

Gold Security y Compañía Limitada consiste en una organización ubicada en Viña del Mar con casa matriz en 1 Poniente #123 oficina 214, constituida en el año 2010 orientada a los servicios de capacitaciones en Seguridad Privada, proporcionar recursos humanos como conserjes y guardias de seguridad, gran destino a eventos masivos. Es una empresa con el objetivo de minimizar incidentes y mantener el orden, con atención personalizada a sus clientes. Esta empresa se encuentra al tanto de la temática que aborda la certificación ISO 9001, sin embargo, actualmente no se encuentra dentro de sus proyectos adquirirla, ya que no lo sienten algo esencial para su funcionamiento.

#### **Etapa 4: Aplicación de la técnica de recogida de datos**

Se aplicarán entrevistas en cada entidad seleccionada a los sujetos de interés que podrán aportar la información necesaria, entrevista que se basará en cada uno de los elementos determinados de acuerdo al análisis documental de la información de las empresas como los informes financieros, proveedores, contrataciones, entre otros. Esperando obtener la relevancia y percepción que la organización tiene sobre la calidad y como estos desarrollan la gestión a lo largo de su funcionamiento.

➤ Ruta de investigación:

1. Contactar al área encargada de la gestión en la entidad certificada con ISO 9001, vía correo, de no obtener respuesta pronto, acercarse presencialmente.
2. Solicitar reuniones en las entidades para manejar los primeros términos y analizar si podrá llevarse a cabo la investigación en esta organización.
3. Diagnóstico de la empresa sobre cumplimientos de calidad o requisitos de la norma
4. Aplicar las entrevistas para llevar a cabo los primeros avances, o buscar otra empresa.

➤ ENTREVISTA FUNCIONARIO EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001:

- ¿Cuáles y cómo fueron sus primeros acercamientos a la certificación ISO 9001?
- ¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la empresa a plantearse el proceso de certificación (falencias, por otras empresas del rubro, etc.)? ¿Qué la hizo atractiva para adoptarla?
- ¿Cómo fue el contacto inicial con la empresa certificadora y donde esta se ubica?
- ¿Cuáles son los beneficios más relevantes que usted pudo detectar con esta norma?
- ¿La obtención de esta certificación le ha generado una ventaja competitiva? ¿Cuál cree usted que es su ventaja competitiva como organización en la industria en la que se encuentran insertos?
- ¿Cree que esta ISO 9001 tiene algún grado de debilidad, quizás alguna desventaja? (pudiendo ser: los costos muy elevados para certificarse, procesos demasiados engorrosos, largos tiempos de trabajo, entre otros)

- Si pusiera en una balanza costo versus beneficios, ¿cree que el proceso de certificación es valioso en cuanto a los beneficios obtenidos o podrían haber llegado a los mismos resultados sin esta certificación?
- ¿Cómo puede describir la experiencia del proceso de auditoría interna inicial (la cual informa los requisitos y correcciones para la obtención de la certificación)?
- ¿Cree que se presentan dificultades para el trabajo de la auditoría de la gestión de calidad que se realiza a la empresa?
- ¿Alguna vez se ha presentado alguna queja por parte de clientes, desde que se tiene esta certificación?
- ¿Todos los funcionarios se encuentran en conocimiento de lo que implica la gestión de calidad o solo se encuentra bajo responsabilidad de uno o ciertos cargos?
- ¿Hubo falencias que ustedes no habían percibido que se tuvieron que corregir para este proceso de certificación?
- ¿Hay conversaciones o investigaciones de lo que querrá el cliente en el futuro?
- ¿Qué inversiones tienen en la empresa?
- ¿Respecto de las entidades relacionadas, cree que la satisfacción de estos aumentó al incorporar a la entidad este nuevo sistema de gestión?

➤ ENTREVISTA FUNCIONARIO EMPRESA NO CERTIFICADA

- ¿Qué conocimientos tiene usted de la norma ISO 9001?
- ¿Le parece una herramienta importante para sobresalir en el mercado?
- La decisión de no buscar esta certificación, ¿por quién pasa?
- ¿Ha visto información o investigado sobre otras empresas del rubro que estén certificadas?
- ¿Creen que tener esta certificación les abriría las puertas a mas trabajos y a trabajos de mayor relevancia o prestigio?
- ¿Ustedes ven como realmente necesario tener esta certificación en la industria de Seguridad?
- ¿Saben sobre algún tipo de debilidad, desventaja o costo que tenga esta certificación para las empresas?
- ¿Algún tipo de auditoria que controla la calidad de los servicios que ustedes prestan?
- ¿Han tenido alguna vez problemas con la calidad de los servicios?
- Si los han tenido, ¿qué herramientas, controles o procesos se realizan para que no se produzcan nuevamente?
- ¿Algún tipo de herramienta que controle esto?
- ¿Hay investigaciones o discusiones sobre lo que el cliente querrá a futuro?
- ¿Llevan información sobre las opiniones que tienen los clientes sobre la empresa?

- Si bien no están certificados, ¿ustedes sienten que cumplen con todos los estándares de calidad exigidos para la industria de la Seguridad?
- ¿Cómo ustedes mejoran los procesos y servicios que entregan?
- ¿Cómo describirían a lo que ofrecen en la actualidad como empresa? (Como se diferencian de las otras empresas)
- ¿Cómo es la comunicación y los tratos que tienen con las empresas que se relacionan con ustedes? (tanto clientes como proveedores)
- ¿Problemas con empresas que fiscalicen?

5. Transcribir entrevista

6. Revisión por parte del entrevistado

7. Análisis datos

8. Informe de entrevista final.

### **Etapa 5: Credibilidad, confirmabilidad, transferencia y fiabilidad**

La entrevista para que cuente con la credibilidad necesaria, una vez tomada y transcrita se hará llegar cada entrevistado para su aprobación y pueda ser utilizada esta información de manera fiable, desde el punto de vista de confirmabilidad los actores incorporados en la investigación corresponden a los distintos integrantes seleccionados pertenecientes a ambas entidades, se espera que como resultado de esta entrevista, el entrevistado muestre sin intervención alguna su punto de vista e ideología respecto a la materia en estudio aplicada en su propio caso para una total fiabilidad sobre lo investigado.

La transferibilidad de la investigación es un punto relevante ya que lo que se busca es obtener la información particular de cada uno de los casos en la organización, de la experiencia particular de cómo se enfrentan a la temática de calidad como ventaja competitiva.

## **Etapas 6: Tabulación de resultados**

### ➤ CATEGORÍAS:

#### 1. BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN

- a) Acercamientos a la norma
- b) Ventaja Competitiva
- c) Debilidades y/o costos de la certificación

#### 2. PROCESOS DE AUDITORÍA

- a) Tiempos y procesos de la auditoría
- b) Trabas en la auditoría de gestión de calidad

#### 3. GESTIÓN DE CALIDAD

- a) Problemas con los bienes y servicios que ofrecen
- b) Problemas en los procesos internos (con sus respectivos arreglos)
- c) Problemas con los proveedores

## **Etapas 7: Análisis de Resultados**

Por cada respuesta entre preguntas simétricas de las entrevistas que se realizaran en las dos empresas, se realizara una comparación, analizando los postulados teóricos mencionados en el trabajo de manera de poder dar una opinión objetiva sobre ese aspecto.

Como también a través de la comparación de los informes obtenidos, realizar conclusiones en los aspectos que afecten más a la ventaja competitiva de las empresas.

### **Etapa 8: Discusión de Resultados**

Se realizará una comparación entre la teoría abordada en el marco teórico y los resultados que obtengamos de la investigación.

### **Etapa 9: Conclusiones**

Conclusiones finales en función de los objetivos específicos propuestos inicialmente.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Beneficios de la certificación

La entidad no certificada logra un funcionamiento correcto e intuye cumplir con las necesidades del cliente, si bien no tienen una medición o registro de esto, según el entrevistado creen esto, por el aumento de los clientes (prestando servicios a empresas que no se esperaban) y sentirse beneficiados con el boca a boca, aunque argumentando que no solo pasa por ellos, sino por una buena red de contactos que tiene la empresa y que cuentan con ciertos problemas en sus procedimientos. No obstante, la otra empresa asegura que con esta certificación se han visto beneficiados al ser integrados en una categoría de trabajos que no podrían haber sido atribuidos sin trabajar apegados a esta normativa.

- a) **Acercamientos a la norma:** Al no estar certificada la empresa, ésta no busca obtener información relevante sobre esta certificación si no que sigue operando normalmente, nuestro entrevistado sabe de la existencia de esta norma, pero no lo cree necesario y siente que su empresa todavía no es tan grande para adoptar la ISO 9001, solo en el momento que se plantee como organización adoptar esta serie de normas se sumergirá en la búsqueda de toda esta información. Para el caso de la empresa certificada, los principales acercamientos que nos mencionaron los entrevistados fueron producto que las empresas con quienes trabajaban (varias internacionales) ya estaban certificadas y los clientes les pidieron estar bajo esta normativa.
  
- b) **Ventaja Competitiva:** La empresa al no estar certificada no tiene un conocimiento mayor de la normativa ISO 9001 pero lo que no desconoce y sí sabe nuestro entrevistado, es que al estar inserta en ella les abriría muchas puertas a mas trabajos incluso le permitiría participar de labores mucho más grandes que las que realiza normalmente. La empresa certificada al igual que las que no la tienen, sabían de antes de adoptar esta normativa las mayores oportunidades que se les presentarían, por eso es que cuando el mercado se los pidió ellos entraron inmediatamente en la certificación. También es importante recalcar que hay trabajos en la industria de la Seguridad Privada que se dan mayoritariamente a empresas con este tipo de certificación por lo tanto las empresas que estén certificadas podrán

a optar a estas licitaciones, esto no es tan sencillo ya que varias empresas se han dado cuenta de esto y se han sumergido en esta normativa, por eso es que además de esta ISO 9001, los entrevistados hicieron hincapié en que, la empresa también tiene más certificaciones en otros ámbitos de la organización para poder despegarse de la competencia.

- c) **Debilidades y/o costos de la certificación:** El entrevistado de la empresa no certificada no conoce específicamente algún tipo de debilidad que tenga esta normativa, sino que ve este tipo de estructuración como solo algo positivo excepto quizás por los costos pero que al no tener mayor información desconoce. La empresa certificada a través de sus entrevistas especifica que la principal desventaja o piedra de tope para poder adoptar las normas es el tiempo, ya que requiere un cambio de visión de parte de toda la organización, un alto compromiso de los trabajadores, planificar, realizar y controlar esta certificación, por lo tanto, requiere muchas horas de trabajo para poder comprender todo y al final realizarlo. Pero a final de cuentas a pesar de los costos y este gran periodo de tiempo de trabajo, lo ven como una inversión, ya que después esto capitalizara en una mejor vitrina, buenos servicios y mejores trabajos para la empresa.

### **Procesos de auditoría**

Para la empresa certificada los procesos son auditados por un agente externo, el cual hace las observaciones de alguna debilidad, para que la entidad se ajuste de acuerdo a lo exigido por la norma, además son guiados por algún encargado de calidad interno. Por otro lado, las debilidades de la empresa no certificada, el entrevistado y dueño de la empresa nos menciona que se van solucionando en la medida que existan reclamos o se trabaja en la medida que la ley ponga nuevos márgenes o actualizaciones, además de mencionarnos que no cuentan con ningún tipo de auditoría que vea su empresa.

- a) **Tiempos y procesos de la auditoría:** Los entrevistados de la empresa certificada, nos cuentan que son trabajos rápidos, ya que se hace con auditores internos que conocen la empresa y que saben bien como buscar desviaciones en los procesos de la empresa, aun así, se trae un auditor externo para tener otra visión de la empresa.
  
- b) **Trabas en la auditoría de gestión de calidad:** Como se especifica en las debilidades de esta certificación y como nos informaron claramente los entrevistados de la empresa con ISO 9001, la principal traba es el tiempo porque requiere de mucha planificación y luego una ejecución para cumplir con todas las exigencias que dictamina la norma.

### **Gestión de Calidad**

La calidad, si bien requiere de mucho más trabajo en cuanto a planificación y gestión para la empresa certificada, se lleva a una eficiencia y eficacia en la cual todas las entidades relacionadas se encuentran satisfechas, a diferencia de la entidad no certificada en la cual existen problemas gestión y control en ciertas líneas de funcionamiento, que van siendo solucionadas a lo largo del tiempo.

- a) **Problemas en los procesos internos:** Para la empresa no certificada hay temas organizativos que se realizan más a la ligera (no hay un trabajador específico para realizar cierta labor en la organización), ya que no necesitan estar tan cuadrados a los que dice la normativa. Pero en cambio en la empresa certificada deben seguir al pie de la letra los diferentes lineamientos, además de siempre buscar corregir y mejorar sus procesos y servicios. De estos entrevistados se desprende que la empresa al tener una discusión sobre el futuro de los clientes, ellos estiman que en cualquier momento esta certificación pueda ser vista como algo estrictamente obligatorio más que algún tipo de diferenciación. Por lo tanto, la mayoría de empresas se irán enderezando hacia organizaciones con mejores procesos que repercutirán en buenos servicios.

- b) **Problemas con los bienes y servicios que ofrecen:** A pesar de que se ha comentado sobre grandes diferencias entre la empresa certificada y la que no, según las respuestas de los entrevistados y al compararse, se puede ver casi en una misma posición a la empresa frente a los clientes y contando con problemas parecidos respecto a los reclamos que les han llegado a ambas.
- c) **Problemas con empresas relacionadas:** Tanto para la empresa certificada como la que no, no se han presentado grandes problemas con las empresas con las que se relacionan en sus actividades, la principal diferencia, que se ve en los que nos argumentan los entrevistados de la empresa acogida a la certificación ISO 9001, es que llevan un registro de los diferentes proveedores especificando su nivel crítico, este nivel va de la mano con que a mayor sea este, mayor son los controles a realizar a las transacciones y acuerdos realizados, todo realmente bien detallado en su sistema de gestión.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la recopilación de datos y su clasificación, se desprende la siguiente discusión de resultados por categoría.

### **Beneficios de la certificación**

La certificación internacional ISO inicialmente era adoptada solo por las entidades de gran tamaño, siendo exigida también a sus entidades relacionadas, por ello una empresa en crecimiento que quisiese acceder a grandes trabajos debía certificarse en calidad, así fue como la entidad estudiada sintió la necesidad de obtener la certificación para trabajar con entidades de gran envergadura. Sin embargo, desde la otra vereda se encuentra la mentalidad de la empresa que desea crecer e incorporarse en un mercado con trabajo independiente, y ganándose un espacio en la industria sin estar sujetos a esta, como dice el representante de la entidad no certificada, de las recomendaciones entre los clientes.

Según menciona Michael Porter en su libro de Ventaja Competitiva, la ventaja competitiva es un atributo o característica positiva que tiene una empresa que la diferencia de la competencia en la misma industria, concepto en el cual coincide la totalidad de los entrevistados. Los tres entrevistados concuerdan en que la certificación representa un paso adelante en cuanto a acceder a trabajos mayores respecto de otras empresas de la industria que no cuentan con la certificación.

Se expone en la entrevista que para la empresa certificada su mayor debilidad es al momento capacitarse y hacer el proceso de adopción, netamente en cuanto a tiempo, siendo visto este proceso como una inversión, sin embargo, la entidad no certificada indica que lo ven como algo bueno que difícilmente acarrearía algún tipo de debilidad, solo serían ventajas para la empresa.

### **Procesos de auditoría**

La ISO 9001 habla sobre un buen desempeño de la auditoría interna, ya que esta debe entregar una visión de cómo se presenta la gestión de calidad en la organización, además de estar muy comprometida con informar todos los resultados a las personas o departamentos correspondientes, todo esto buscando los métodos más eficientes para la

organización, para la empresa certificada se presenta un trabajo muy bien hecho por los auditores internos ya que conocen con creces a la empresa pudiendo percibir errores muy fácilmente, estos como mencionan en las entrevistas están muy unidos a los trabajos de los auditores de la empresa certificadora por lo tanto entregan una gran seguridad y una gran rapidez a la hora de hacer sus trabajos. Es importante que se maneje una gran planificación de estas auditorías ya que como se menciona en la ISO pueden ser en diferentes lapsos de tiempos y como dicen los trabajadores de esta empresa certificada la principal traba es el tiempo, se necesita un gran diseño para poder ser lo más eficientes posibles y estar de acuerdo a lo que dictamina la norma.

### **Gestión de calidad**

Respecto a los procesos internos se puede notar muy claramente lo mencionado por la ISO 9001, ya que en la empresa no certificada al no estar inserta en esta norma no están muy definidas las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, por lo tanto, la mayoría de veces que se presenta alguna falla o desorden en el trabajo, este es arreglado por el mismo dueño (entrevistado) y el cual mismo nos menciona como una debilidad que tienen. De esto se desprende otro punto a favor de la ISO es que esta empresa no presenta una gran planificación, implementación y control de sus procesos para prestar un gran servicio. En cambio, los entrevistados de la empresa certificada apuntan a que siempre van a ver dificultades porque es difícil entender bien todos los procesos de la empresa por lo tanto siempre habrá problemas pero que son solucionados rápidamente para estar acordes a la ISO 9001, estos pueden ser detectados por los auditores de la empresa certificadora pero siempre son solo observaciones esto es por el gran trabajo que desempeñan, ya que si no se hiciera bien estos especificarían que no se cumple con la norma o sea documenta que no están conforme.

Se puede ver que esta certificación 9001 busca servir como una diferenciación con la competencia en el sector que se está inserto, esto es visto como lo postulado por Porter en 2000 como una de las estrategias para tener un buen desempeño en la industria, ya que involucra tener buenas prestaciones de servicios, pudiendo tener una clientela fiel, al igual que como postula Porter los entrevistados de la empresa certificada mencionan que es algo muy gastador de recursos, más que nada en el caso de tener que realizar todos los trabajos a tiempo para estar acorde a la normativa y necesitan de un alto compromiso de los

involucrados. La ISO 9001 al ser de gestión de calidad va más allá de los productos y servicios en sí, si no que todo lo que los engloba y pueda afectar a estos, es importante destacar que a pesar de esta diferenciación postulada las dos empresas han tenido pequeños y parecidos problemas con sus clientes, ya que como dice la empresa certificada a pesar de las grandes planificaciones siempre hay algo que se puede escapar y no tenga una reacción oportuna.

Porter en su libro de *“Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”* del año 2000 habla de varias fuerzas que afectan a la competencia de una entidad entre una de estas se encuentran los proveedores, las cuales pueden llegar a tener un gran impacto en la misma empresa como en la competencia, la ISO 9001 sabe sobre este tema por lo cual postula y hace obligatorio que la empresas deben tener un lineamiento no solo a los clientes, si no a todas las partes que puedan influir en la calidad de los productos o servicios a pesar de esta especificación que habla la normativa tanto la empresa certificada como la que no, han tenido tratos parecidos con los proveedores y con las entidades reguladoras de seguridad, lo único que diferencia a la empresa con ISO 9001 de la que no, es que la certificada cuenta con una organización importante de sus proveedores ordenándolos por nivel crítico dándoles distintos niveles de preocupación y control para cada uno de ellos. Aquí se puede ver muy bien el aporte de esta normativa, ya que se presenta todo muy bien detallado y documentado.

## CONCLUSIONES

Luego de efectuar la recolección y respectivo análisis de datos, además de la discusión de resultados obtenidos es posible exponer las siguientes conclusiones que dan cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación.

A través de la comparación de las dos empresas de la industria de Seguridad Privada en la Quinta Región, se puede concluir que entre los principales beneficios para la empresa certificada con ISO 9001 están:

- a) A través del mejoramiento en los procesos -buscando la mayor eficiencia posible- y acompañado de uno de los postulados de esta norma investigada, punto de vista hacia los clientes, se llega a entregar una mayor satisfacción a los clientes. De manera que se puede llegar a tener una clientela realmente fiel.
- b) Poseer una mayor vitrina para mostrarse y contactar a los clientes (tanto con clientes nacionales como internacionales), teniendo una mejor imagen proyectada hacia estos, los que les provoca nuevos negocios y licitaciones. (Es importante destacar que la empresa no certificada nos menciona que en esta industria solo hay trabajos que se dan a organizaciones con la normativa ISO 9001 teniendo como contraparte que al momento de realizar nuestra búsqueda de empresas la mayoría en este mercado estas certificadas).
- c) Claramente y yendo de la mano de las anteriores, se encuentran los mejores dividendos para la empresa, por un número más grande de clientes e importantes licitaciones privadas.
- d) A través de una gran eficiencia y alta estructuración de los procesos, se tiene un mayor grado de información y altamente confiable para poder tomar decisiones sobre distintos ámbitos de la empresa.

A través de las entrevistas se puede concluir que no se pueden definir tiempos y periodos precisos en que la empresa se ve favorecida por esta certificación ISO 9001, ya que este sistema de gestión de calidad es un proceso gradual que a través de un gran trabajo y compromiso busca una mejora en sus procesos y servicios, pero visto desde el punto de

una inversión, por lo tanto, se divisan estos beneficios más a largo plazo que una búsqueda instantánea de optimizar su calidad.

Hay diferentes ámbitos donde se puede ver como sobresale la empresa que está certificada con ISO 9001 y adherida a este sistema de gestión de calidad.

Respecto a la organización del trabajo, al igual que lo poco ordenado que fue la empresa no certificada al responder la entrevista, se vio que la empresa certificada está muy lejos de la anteriormente mencionada. Ya que en la empresa con la normativa ISO 9001 se tiene un plan de gestión global y muy organizado muy difícil que falle, solo hay pequeños problemas que son solucionados oportunamente y son perfectamente y rápidamente encontrados por los auditores internos que conocen muy bien la empresa, además de que todos los trabajadores conocen muy bien cuáles son sus responsabilidades en este proceso de certificación tan importante.

Un concepto muy importante para esta normativa ISO 9001 es la mejora continua, la cual la empresa certificada aplica de manera correcta. Aquí es donde se puede ver otra diferencia abismante entre ambas empresas, ya que en la empresa certificada siempre se buscan cosas para arreglar y mejorar además de tener diferentes tipos de discusiones sobre el futuro de sus procesos y clientes, en cambio, en la otra empresa las cosas se van arreglando según vayan fallando y no hay una visión prospectiva del entorno.

También se concluye que hay ámbitos donde se producen similitudes entre ambas empresas (como relaciones con los clientes y con las empresas relacionadas), por lo tanto, estar certificado no te hace ser una organización mejor en todo. Aunque a final de cuentas en una sencilla suma y resta de las diferencias de las empresas, la empresa certificada sobresale positivamente y con creces frente a la otra, mostrándonos que la adhesión a este sistema de gestión de calidad de la ISO 9001 entrega una ventaja competitiva en la industria.

Un punto importante a concluir es que el proceso de certificación no es un paso de un día a otro, debe haber una planificación desde el primer minuto en el que se quiere se quiere adoptar esta norma incluso al estar inserto y tener esta normativa se debe seguir cumpliendo con los lineamientos que esta dictamina. En sencillas palabras si se quiere adoptar la ISO 9001, no hay tiempos para descansar de esta.

Siguiendo con este punto, al ingresar a este sistema de gestión de calidad es conveniente saber que se necesitara de una gran cantidad de tiempo y de un alto compromiso de los trabajadores, esto partiendo porque debe haber una gran comunicación para informar a todas las partes que influyan en el sistema de gestión de calidad, el grado de importancia que tiene para que se desarrolle de buena manera y las grandes responsabilidades que tendrán en sus manos. Luego de que los trabajadores sepan esto, se realizara la planificación, la realización y los controles pertinentes que son etapas muy largas y constantes que se deberán desarrollar por la empresa. Todo esto se puede ver como un cambio completo de paradigma de lo que se realizaba antes de la certificación y después de adoptar la norma.

Por eso es que a pesar de tener una cantidad importante de beneficios no es un proceso que se deba tomar a la ligera y quizás no para cualquier tipo de empresa, en especial para aquellas que están partiendo. Claramente si la organización tiene la determinación de adoptar la ISO 9001 se deberá contemplar lo mencionado en los dos párrafos anteriores para lograr la tan ansiada ventaja competitiva tan importante en la época globalizada en que nos desarrollamos como sociedad.

Finalmente la investigación evidenció que si bien actualmente la certificación ISO 9001 es un plus, una ventaja competitiva, una inversión como nos argumentaron en las entrevistas, todos estos beneficios podrían llegar a cambiar en un futuro cercano porque se estima que esta certificación podría transformarse en una temática de carácter obligatorio y normal, de manera que no provocaría en su mercado meta o entidades relacionadas ningún tipo de preferencia, por ello es que la entidad investigada con certificación se encuentra en una búsqueda continua de nuevas certificaciones, capacitaciones e inversiones para sobresalir en una industria de difícil competencia e innovación como la seguridad privada.

## BIBLIOGRAFÍA

Bittel, L. (2000). "Administración de Personal"

Bull, H., Butterfield, H. y Waltz, K. (1979). "Theory of International Politics" Recuperado el 05 de Agosto de 2017, <https://www.press.umich.edu/pdf/9780472099818-ch1.pdf>

Celaya, R. (2004). Revista Escuela de Administración de Negocios

Chiavenato, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos", 5ta. Ed. McGraw-Hill.

Ciper, 05 de Agosto de 2017, <http://ciperchile.cl/2009/03/12/seguridad-privada-el-millonario-negocio-de-explotar-el-miedo/>

Crosby, P. (1979) "Quality is free", EE.UU: Mc Graw Hill

Definición abc, 06 de Junio de 2017, <https://www.definicionabc.com/general/certificacion.php>

Economía y Negocios Online, 05 de Agosto de 2017, <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=161689>

Emol, 05 de Agosto de 2017, <http://www.emol.com/noticias/Economia/2015/07/12/725567/Empresas-de-seguridad-privada-crecen-46-en-cinco-anos.html>

Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad, 05 de Agosto de 2017, <http://www.forodeseguridad.com/artic/admin/5120.htm>

Fiedler, F. (1967) "A Theory of Leadership Effectiveness". EE.UU. Nueva York: McGraw-Hill

Ghiselli (1998). "Administración de personal"

INN, 06 de Junio de 2017, <http://www.inn.cl/quienes-somos>

ISO, 06 de Junio de 2017, [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/private\\_standards-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/private_standards-es.pdf)

Jervis R. (1998). "Realism in the study of world politics". International Organization.

Juran, J. M. (1993) "Manual de Control de la Calidad". Cuarta Edición, España: Mc Graw Hill, Interamericana de España S.A

Normas 9000, 06 de Junio de 2017, <http://www.normas9000.com/content/que-es-iso.aspx>

Orozco, G (2006), “*El concepto de la seguridad en la Teoría de las Relaciones Internacionales*”, CIDOB, nº72: pp. 161-180 Recuperado el 05 de Agosto de 2017, <http://www.raco.cat/index.php/revistacidob/article/viewFile/28455/28289>

Porter, M., (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (Edición Revisada). México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M., (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior* (Edición Revisada). México: Compañía Editorial Continental.

Real Academia Española, <http://www.rae.es>

Udaondo, M. (1992). *Gestión De Calidad*.

Wendt, A. (1992). “*Anarchy is what states make of it: The social construction of power politics*”. International Organization

Zapata, L. (2017), Opinión académica de la Directora de EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, Recuperado el 11 de Octubre de 2017, <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/la-importancia-de-la-estrategia-en-un-entorno-dinamico.html>

# ANEXOS

## Anexo N°1:

### ENTREVISTA FUNCIONARIO/A EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001

Estimada Constanza González:

Para ponerlos un poquito en contexto, nosotros somos una empresa de Seguridad que brinda servicios en materia de Seguridad Privada y de Recursos Humanos, específicamente de Guardias de Seguridad. Este rubro tiene una fuerte área operativa y también administrativa en el flujo de documentación.

#### 1. BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN

a) Acercamientos a la norma:

- ¿Cuáles y cómo fueron sus primeros acercamientos a la certificación ISO 9001?

Nuestra primera certificación fue en el año 2009 e inició porque las empresas internacionales con las que nos relacionábamos venían con esa certificación

¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la empresa a plantearse el proceso de certificación (falencias, por otras empresas del rubro, etc.)? ¿Qué la hizo atractiva para adoptarla?

La necesidad inicial de ello fue que, las empresas que queríamos llegar con nuestro servicio, eran internacionales y ya venían certificadas, por lo tanto, tuvimos que realizarlo como una jugada de entrada con los posibles clientes de aquel entonces.

- ¿Cómo fue el contacto inicial con la empresa certificadora y donde esta se ubica?

Se realizó cotización con 2 y gerencia escogió la que actualmente nos sigue auditando anualmente, LSQA, tienen sucursales en todo el mundo y casa matriz Chile es en Santiago.

b) Ventaja Competitiva:

- ¿Cuáles son los beneficios más relevantes que usted pudo detectar con esta norma?

La imagen que proyectamos como empresa, ya que sabemos que nuestra certificación nos abrió paso a negocios nuevos e invitaciones a licitaciones privadas.

- ¿La obtención de esta certificación le ha generado una ventaja competitiva? ¿Cuál cree usted que es su ventaja competitiva como organización en la industria en la que se encuentran insertos?

Destacamos en el rubro, ya que como empresa Chilena estamos certificados en la Trinorma (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, NCH 2729) y actualmente estamos actualizando a las versiones 2015. Por otro lado, las empresas con las que estamos en competencia, algunas están certificadas y solo en Calidad, ISO9001:2008. La ventaja competitiva es la confianza que proyectamos de que nuestros procesos van acorde a las exigencias más altas.

c) Debilidades y/o costos de la certificación

- ¿Cree que esta ISO 9001 tiene algún grado de debilidad, quizás alguna desventaja? (pudiendo ser: los costos muy elevados para certificarse, procesos demasiados engorrosos, largos tiempos de trabajo, entre otros)

La desventaja es el tiempo destinado a la implementación, desde entender, planificar, gestionar, ejecutar y luego controlar que todo el trabajo que se debe realizar, es complicado y más aún cuando de un momento a otro se debe hacer de otra manera, con otra perspectiva. Cambiar la mentalidad del personal y sensibilizarlos de que es más trabajo al inicio para tener buenos resultados al futuro, es lo más difícil.

- Si pusiera en una balanza costo versus beneficios, ¿cree que el proceso de certificación es valioso en cuanto a los beneficios obtenidos o podrían haber llegado a los mismos resultados sin esta certificación?

Sin duda alguna los grandes avances que hemos logrado como empresa, desde nuestro crecimiento exponencial y el posicionamiento que hemos logrado a sido gracias a que el sistema de gestión que tenemos basado en las normas regula todo, desde el requerimiento

del cliente hasta la entrega del servicio y sigue en la mantención del mismo. Por lo tanto, esto es una inversión.

## 2. PROCESOS DE AUDITORÍA

### a) Tiempos y procesos de la auditoría

- ¿Cómo puede describir la experiencia del proceso de auditoría interna inicial (la cual informa los requisitos y correcciones para la obtención de la certificación)? (tiempos)

Es rápida, ya que los auditores son trabajadores de la empresa y que ya conocen los procesos, por lo tanto, la búsqueda de alguna desviación es más fácil detectarla. De todas formas, se invita a un auditor que no es de la empresa para que nos audite. Así queda una auditoría más completa.

### b) Trabas en la auditoría de gestión de calidad

- ¿Cree que se presentan dificultades para el trabajo de la auditoría de la gestión de calidad que se realiza a la empresa?

Las dificultades que se nos presentan es tiempo, ya que difícilmente una empresa contratará a una persona que vea exclusivamente los temas de la gestión de la empresa, por lo tanto, los que realizan las auditorías son personas con otros cargos, por lo mismo la planificación con tiempo es vital.

## 3. GESTIÓN DE CALIDAD

### a) Problemas con los bienes y servicios que ofrecen

- ¿Alguna vez se ha presentado alguna queja por parte de clientes, desde que se tiene esta certificación?

Así es, a pesar de tener un plan de gestión global y particular, los movimientos de la empresa y de personal hace que todo vaya mutando, me refiero a que nuevos cargos traen nuevas funciones, nuevos procedimientos, que van vinculados a los manuales y otros procesos. Cosas se pasan por alto o no hay reacción oportuna, generan un reclamo.

b) Problemas en los procesos internos (con sus respectivos arreglos)

- ¿Todos los funcionarios se encuentran en conocimiento de lo que implica la gestión de calidad o solo se encuentra bajo responsabilidad de uno o ciertos cargos?

La certificación por años tuvo como alcance solo casa matriz y no las sucursales, a pesar de que se trabajaba como si lo estuvieran, siempre hay uno u otro problema como el no entender a cabalidad los procesos o el por qué no podían crear un documento y no ser validado por los encargados.

- ¿Hubo falencias que ustedes no habían percibido que se tuvieron que corregir para este proceso de certificación?

Siempre hay cosas que corregir o mas bien mejorar, porque siempre existirá la mejora continua y los auditores de LSQA nos las mencionan dejandolas como “observaciones” y si hubiese algo mas grave, sería una “no conformidad”.

- ¿Hay conversaciones o investigaciones de lo que querrá el cliente en el futuro?

Desde que implementamos la Trinorma hasta el día de hoy, hemos visto que, llegará un momento en que estar certificado no será un valor agregado, si no más bien, una obligatoriedad. Los clientes siempre están atentos a que sus contratistas cumplan el contrato y la parte operativa, pero hoy en día su preocupación máxima es que los contratistas tengan la parte legal y contractual con el trabajador al día. Al punto de tener contratados empresas de Facturación como Sercol o Subcontrataley. Estas son empresas que revisan toda la documentación legal de los contratistas (si las liquidaciones de sueldo están firmadas, cotizaciones pagadas, libros de asistencia firmados, licencias médicas, contratos, anexos tramitados, etc.) una vez corroborado todo, el cliente hace pago de las facturas. El resguardo es grande ya que por la ley de subcontratación las empresas mandantes son automáticamente solidarias en los procesos de juicios que los contratistas puedan tener.

- ¿Qué inversiones tienen en la empresa?

Las inversiones hoy en día están centradas en lo que es Capacitación, Mobiliario y Proceso de Certificaciones.

c) Problemas con los proveedores

- ¿Respecto de las entidades relacionadas, cree que la satisfacción de estos aumentó al incorporar a la entidad este nuevo sistema de gestión?

Los proveedores que tenemos hoy en día están clasificados según lo crítico que sea. Entre más crítico mayor es el control que tenemos sobre las transacciones que tenemos y los acuerdos que llegamos, Todo muy bien detallado en los procedimientos que se encuentran en nuestro sistema de gestión.

Amanda Echeverría R.  
Encargada de Remuneraciones  
Y Encargada de Sistema de Gestión

Vecktrom Seguridad Ltda.  
Fono: 32 2694834



Oficina Iquique Tel: +56. 57 2217158  
Oficina Mejillones Tel: +56. 55 2622784

Casa Matriz Viña del mar  
Tel: +56 32 2694834 +56 32 2973204

[www.vecktrom.cl](http://www.vecktrom.cl)



Antes de imprimir este documento piense en su responsabilidad y compromiso con el MEDIO AMBIENTE

## Anexo N°2:

### ENTREVISTA FUNCIONARIO/A EMPRESA CERTIFICADA ISO 9001

#### 1. BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN

##### a) Acercamientos a la norma:

- ¿Cuáles y cómo fueron sus primeros acercamientos a la certificación ISO 9001?

Fue hace varios años por las empresas con las cual nos relacionábamos, ya que ellas tenían esta certificación y hablaban de estas, siendo nuestra primera certificación en el año 2009.

- ¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la empresa a plantearse el proceso de certificación (falencias, por otras empresas del rubro, etc.)? ¿Qué la hizo atractiva para adoptarla?

Nos dimos cuenta que el tener la certificación nos abría las puertas a trabajos más grandes y nos ponía en una vitrina que facilitaba obtener nuevos proyectos, los cuales conseguimos.

- ¿Cómo fue el contacto inicial con la empresa certificadora y donde esta se ubica?

El contacto inicial fue con la entidad certificadora LSQA que se encuentra en Santiago, todavía trabajamos con esta certificadora.

##### b) Ventaja Competitiva:

- ¿Cuáles son los beneficios más relevantes que usted pudo detectar con esta norma?

Ehhh para mi es la obtención de trabajos de mayor relevancia y más confianza para el cliente. Confianza muy importante para nuestros clientes porque entregamos seguridad.

- ¿La obtención de esta certificación le ha generado una ventaja competitiva? ¿Cuál cree usted que es su ventaja competitiva como organización en la industria en la que se encuentran insertos?

Claramente que si po, si bien hay trabajos en los que no influye tanto, hay diferentes licitaciones que solo pueden acceder las entidades que otorgan la garantía de la certificación. ¿Había otra pregunta?

- Si, ¿Cuál cree usted que es su ventaja competitiva en la industria?

Siempre nos hemos preocupado de ser una empresa que este constantemente actualizada no solo en la norma ISO 9001 sino otras garantías más para el cliente. Ahhh y antes que se me olvide, no solo temas relacionados con el cliente, sino que también tenemos las OHSAS 18001 que son para resguardar la seguridad de nuestros trabajadores.

c) Debilidades y/o costos de la certificación

- ¿Cree que esta ISO 9001 tiene algún grado de debilidad, quizás alguna desventaja? (pudiendo ser: los costos muy elevados para certificarse, procesos demasiados engorrosos, largos tiempos de trabajo, entre otros)

Lo complicado es el inicio de esta certificación, creo que... bueno en general de cualquiera certificación los pasos iniciales es lo más complicado porque hay que entender todo y capacitarse.

- Si pusiera en una balanza costo versus beneficios, ¿cree que el proceso de certificación es valioso en cuanto a los beneficios obtenidos o podrían haber llegado a los mismos resultados sin esta certificación?

En nuestro caso, si han sido mayores los beneficios, ya que la certificación nos llevó y lleva a licitaciones o vitrinas que significan mejores ingresos para la entidad. Todo esto porque esta norma nos ha ahh ehh empujado a ir mejorando nuestros servicios.

## 2. PROCESOS DE AUDITORÍA

### a) Tiempos y procesos de la auditoría

- ¿Cómo puede describir la experiencia del proceso de auditoría interna inicial (la cual informa los requisitos y correcciones para la obtención de la certificación)? (tiempos)

En ese tiempo se hizo en conjunto entre un auditor interno y uno externo.

### b) Trabas en la auditoría de gestión de calidad

- ¿Cree que se presentan dificultades para el trabajo de la auditoría de la gestión de calidad que se realiza a la empresa?

Estar topados de tiempo es lo más complicado, se debe trabajar mucho en cumplir con todas las exigencias de esta norma.

## 3. GESTIÓN DE CALIDAD

### a) Problemas con los bienes y servicios que ofrecen

- ¿Alguna vez se ha presentado alguna queja por parte de clientes, desde que se tiene esta certificación?

Si, muchas veces, no se puede controlar todo y en el proceso de crecimiento en que nos encontramos alguna vez nos ha llegado un reclamo, lo importante es trabajar en solucionarlo rápidamente e intentar mantener al cliente.

### b) Problemas en los procesos internos (con sus respectivos arreglos)

- ¿Todos los funcionarios se encuentran en conocimiento de lo que implica la gestión de calidad o solo se encuentra bajo responsabilidad de uno o ciertos cargos?

La idea es que todos estén al tanto pero igualmente siempre falta un poco más, sobretodo en trabajadores más nuevos.

- ¿Hubo falencias que ustedes no habían percibido que se tuvieron que corregir para este proceso de certificación?

Siempre hay cosas que se pueden corregir y mejorar, así lo dice la norma jajaja.

- ¿Hay conversaciones o investigaciones de lo que querrá el cliente en el futuro?

Bueno, respecto a esto es que nos mantenemos actualizados en cuanto a normas y certificaciones, tenemos claridad de que estas serán más exigidas por el entorno ya que los clientes están cada vez más informados.

- ¿Qué inversiones tienen en la empresa?

Actualmente se están invirtiendo hartos recursos en el proceso de re-certificación y no te hablo solo de lucas, sino que además de mucho tiempo.

c) Problemas con entidades relacionadas

- ¿Respecto de las entidades relacionadas, cree que la satisfacción de estos aumentó al incorporar a la entidad este nuevo sistema de gestión?

Los proveedores con los que nos manejamos son los mismos desde hace mucho tiempo, a mi parecer deben estar satisfechos ya que no tenemos problemas y seguimos trabajando como siempre.

## Anexo N°3:

### ➤ ENTREVISTA FUNCIONARIO EMPRESA NO CERTIFICADA:

#### 1. BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN

##### a) Acercamientos a la norma:

- ¿Qué conocimientos tiene usted de la norma ISO 9001?  
Sé que existe, pero eh de verdad en que que... cual es la finalidad, el objetivo que tiene la norma la desconozco casi por completo porque no se en que consiste no sé qué, sé que tiene módulos y que está estructurada y que ayuda en la gestión para eh... entregar calidad en el servicio que estamos ofreciendo, o sea.
- ¿Le parece una herramienta importante para sobresalir en el mercado?  
Es una herramienta importante desde el punto de vista que nos permite garantizar un servicio y estandarizarlo, pero o sea la verdad es que sé que que nos garanti... nos garantizaría una mejor posición en el mercado.
- La decisión de no buscar esta certificación, ¿por quién pasa?  
Pasa por mí, lamentablemente pasa por mí y soy el que está más ocupado porque ando haciendo, cumpliendo funciones que a veces podrían no corresponderme, pero alguien tiene que hacerlas, pero pasa por mí.
- ¿Ha visto información o investigado sobre otras empresas del rubro que estén certificadas?  
Sé que una empresa, yo tengo súper claro que una empresa que hoy día se encuentra certificada por ISO es una empresa que se puede presentar de mejor forma dentro del mercado, lo tengo súper claro.

##### b) Ventaja Competitiva

- ¿Creen que tener esta certificación les abriría las puertas a mas trabajos y a trabajos de mayor relevancia o prestigio?  
Es obvio que me va a abrir puertas a otros mercados, pero todavía no estamos preparados para ehh... brindar ese servicio en la medida que lo van a requerir. Hoy día empresas que requieren contratar ¿cierto? un cliente o una mandante que requiere contratar una empresa certificada con ISO eh no requiere un trabajo de la

envergadura del servicio que estamos prestando nosotros necesita algo más grande.

- ¿Ustedes ven como realmente necesario tener esta certificación en la industria de Seguridad?

No, honestamente no porque los clientes que requieren empresas certificadas con ISO son pocos y todos esos contratos están, ya están de antes.

c) Debilidades y/o costos de la certificación

- ¿Saben sobre algún tipo de debilidad, desventaja o costo que tenga esta certificación para las empresas?

Debilidad ninguna, todo lo que sea eh garantizar, todo lo que sea estructurar, estructurar algo jamás va a ser una debilidad, ahora en cuanto a costo lo desconozco, sé que hay personas que se dedican a certificar y te acompañan en la certificación te ayudan, pero en costos no tengo idea, no sé.

¿Algún tipo de auditoria que controla la calidad de los servicios que ustedes prestan?

No

### 3. GESTIÓN DE CALIDAD

a) Problemas con los bienes y servicios que ofrecen

¿Han tenido alguna vez problemas con la calidad de los servicios?

No, no, no, no tenemos un cliente que se nos haya ido porque le ofrecemos un mal servicio, al contrario, hay clientes que nos están recomendando ehh si lo llevamos a número ehh nosotros partimos con cero clientes y hoy día tenemos no se cuarenta clientes distintos y de distintos tamaños, de distinta importancia igual.

b) Problemas en los procesos internos (con sus respectivos arreglos)

Si los han tenido, ¿qué herramientas, controles o procesos se realizan para que no se produzcan nuevamente?

Un problema que se nos genera es que nos falta tiempo para operar de repente no, no, no hay situaciones que desconozco de repente que que no se avanza o sea hay un curso y yo no tengo idea cuanta gente está inscrita para un curso y me enteré solamente cuando yo

voy al al organismo capacita... perdón al organismo fiscalizador ahí me doy cuenta que hay dieciocho personas inscritas para este curso, veinte personas o llega como el caso de hoy que teníamos solamente diez personas inscritas hasta ayer seis de la tarde y hoy día no se llegaron dos clientes y se duplico esa, ese curso.

¿Algún tipo de herramienta que controle esto?

Actualmente nada, estamos trabajando para eso.

¿Hay investigaciones o discusiones sobre lo que el cliente querrá a futuro?

En seguridad privada lamentablemente está súper estructurado lo que el cliente podría pedir y como bien sabemos nadie va a gastar más de lo que necesita, necesita guardias no los van capacitar no le van a hacer una capacitación adicional si el sistema no lo requiere, si la ley no pide una capacitación no la van a requerir y hoy día son los cursos de guardia, de conserje, de vigilante, de supervisor y nada.

¿Llevan información sobre las opiniones que tienen los clientes sobre la empresa?

Nada, es una debilidad.

Si bien no están certificados, ¿ustedes sienten que cumplen con todos los estándares de calidad exigidos para la industria de la Seguridad?

Me podrías repetir la pregunta.

¿Ustedes como empresa piensan que cumplen todos los estándares de calidad que pide el rubro de la Seguridad?

No, porque el sistema no el rubro si no que el sistema te permite eh tener algunas falencias.

¿Cómo sería eso?

Le voy a pedir ayuda a las chiquillas ¿Cómo es el lema que nosotros tenemos aquí? El sistema es más sucio que lo que uno cree, entonces a eso me refiero que el sistema igual te permite algunas falencias es por eso.

Respecto a ciertos protocolos administrativos que hay que cumplir.

¿Cómo ustedes mejoran los procesos y servicios que entregan?

¿Cómo mejoramos los procesos y servicios?

¿No tienen como alguna mejora continua en lo que van prestando?

Ehh... No, porque está súper estandarizado son treinta seis horas de capacitación son tales módulos y el cliente no te va a pagar más o no está dispuesto ahh a adicionar un requerimiento si el sistema no lo requiere es así de simple

¿Cómo describirían a lo que ofrecen en la actualidad como empresa? (Como se diferencian de las otras empresas)

¿Si lo pudiéramos medir en bueno, regular, malo?

Una comparación como con las otras empresas, ¿cómo se distinguiría de otra?

Hoy día nosotros estamos entregando un buen servicio o sea al punto de que hemos ganado clientes que que de verdad no los esperábamos, ya, eso tiene que ver mucho con la red de contactos no no es solamente gestión nuestra, es red de contacto.

c) Problemas con los proveedores

¿Cómo es la comunicación y los tratos que tienen con las empresas que se relacionan con ustedes? (tanto clientes como proveedores)

¿O sea en los canales de comunicación?

O sea, en la comunicación, ¿los tratos como se manejan, por internet? ¿Hay buenos malos tratos?

Es que a ver no hemos tenido malas experiencias con con clientes empresas, con clientes individuales hemos tenido algún tipo de conflicto en algún momento, pero es por lo mismo es porque falta un protocolo no se alguien viene se inscribe y después desiste de hacer el curso y viene y reclama por su plata, pero ha sido de todo este periodo que hemos capacitado cerca de seiscientas personas más o menos el dos mil diecisiete ¿ya? sin contar dos mil dieciséis estas seiscientas personas app. han venido dos personas a reclamar una en buena forma y una a acudido al SERNAC.

¿Y problemas con empresas que fiscalicen?

No, ninguna, hasta el momento tenemos cero multa en materia de seguridad privada en lo relativo a capacitación

Anexo N°4

Ciclo de Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)

