

Revisión de literatura sobre factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes

Literature review on key factors in the implementation of a quality management system in SMEs

García Bonilla, Yury Paola¹

Resumen

Ante la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en la economía mundial. Este trabajo presenta una revisión de literatura sobre los factores clave que inciden en la implementación de los sistemas de gestión de calidad en PYMES. La información utilizada para el estudio se recopiló de las bases de datos de Science Direct, Scopus y Emerald Insight, a fin de garantizar la calidad de la investigación, haciendo énfasis en la documentación que tienen una proximidad significativa relacionada con los factores clave en la implementación y la determinación en temas con potencial para estudios posteriores de relevancia.

Los resultados obtenidos permiten determinar que el liderazgo y el compromiso se constituyen en pilares clave para la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad, también resulta importante considerar la visión global de la organización, el mejoramiento de procesos, la orientación a la satisfacción del cliente, el direccionamiento estratégico y los recursos económicos.

Palabras clave: Sistemas de Gestión de Calidad; Indicadores de gestión; factores de éxito; Implementación de sistemas de gestión; Pymes.

Abstract

Given the importance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the world economy. This paper presents a literature review on the key factors that affect the implementation of quality management systems in SMEs. The information used for the study was retrieved from the Science Direct, Scopus and Emerald Insight databases, in order to guarantee the quality of the research, emphasizing the documentation that has a significant proximity related to the key factors in the implementation and the determination of topics with potential for subsequent relevant studies.

The results allow determining that leadership and commitment constitute key pillars for the implementation and maintenance of a quality management system, it is also important to consider the global vision of the organization, the improvement of processes, the orientation to the satisfaction of the client, strategic direction and economic resources.

¹ Ingeniera Química. Estudiante de Postgrado. Especialización en Gerencia de la Calidad
yury.garcia@estudiantes.uamerica.edu.co
Fundación Universidad de América

Keywords: Quality Management System; Management indicators; Success factors; implementation of systems for quality management; SMEs

1. Introducción

La Organización de Naciones Unidas -ONU- (2018), considera que las Pymes son la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo y desempeñan un papel fundamental en los países en desarrollo. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017) las pequeñas y medianas empresas “representan más del 90% del total de empresas, las cuales generan entre el 60% y el 70% del empleo y son responsables del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) a nivel mundial”.

Así mismo el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Colombia Productiva en un estudio realizado en el 2019 señalan que “las Pymes representan más de 90% del sector productivo nacional y generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia”; es decir, estas organizaciones son de gran importancia en el país y por eso deben ser examinadas cuidadosamente y guiadas hacia la implementación de un sistemas de gestión de calidad (SGC), que les ayuden a tener un mejor posicionamiento competitivo en el mercado nacional e internacional.

Un SGC debidamente implementado, no solo puede aumentar la competitividad, sino también permitir que la empresa tenga una mayor productividad (Benzaquen de las Casas y Schol, 2018, p. 8). En la actualidad las empresas que han implementado un sistema de gestión de calidad, sobresalen empresarialmente y esto se puede ver en su inclusión en los mercados internacionales, por ello vale la pena conocer los niveles de implementación real de las pequeñas empresas (Mosquera y Vásquez, 2015, p. 81).

Teniendo en cuenta la evolución del mercado y los niveles competitivos de las organizaciones, las Pymes deben competir con empresas internacionales que suministran alta calidad en sus productos y servicios, por lo cual, en los últimos años se ha incrementado la implementación de los sistemas de gestión en diferentes industrias, este incremento ha sido blanco de innumerables estudios literarios en los cuales se evalúan varios aspectos como ventajas y desventajas del sistema de gestión y los grandes beneficios socio-económicos que estos conllevan (Rodríguez, 2016, p. 246).

Diferentes estudios han demostrado los obstáculos a los que se ven enfrentadas las Pymes en la búsqueda de la implementación y certificación de un sistema de gestión de calidad de acuerdo con Rojas (2019, p. 19), precisan que su principal inconveniente es los escasos recursos económicos que este tipo de empresas posee. Por otro lado, Ortiz (2015, p. 14) hace referencia a la falta de tiempo de las personas involucradas, la comunicación interna deficiente y la resistencia interna que a menudo encuentran los empleados que se rehúsan a estos ajustes organizacionales necesarios para culminar con éxito la certificación.

El objetivo principal de este artículo es describir los factores influyentes que han tenido las Pymes en la implementación de los sistemas de gestión de calidad (SGC), para ello se caracterizan casos de estudio que permitan identificar aspectos positivos y negativos de los factores clave de la implementación de SGC en Pymes.

El desarrollo de este artículo se divide en las siguientes secciones así: La sección 2 describe la metodología de investigación utilizada. La sección 3 provee un contexto histórico de las Pymes. La sección 4 presenta factores clave en la implementación de un SGC en las pymes.

2. Metodología

Esta investigación es de tipo documental, tiene como objetivo describir los factores influyentes que han tenido las Pymes en la implementación de los sistemas de gestión de calidad, es decir, se apoya en la recopilación y análisis de documentos, y tiene como objetivo revisar y reflexionar sistemáticamente sobre teorías de diferentes fuentes y campos científicos para estudiar e interpretar sus datos.

La estrategia de búsqueda se realizó en español e inglés, se consultaron bases de datos como Science Direct, Scielo, Scopus, Virtualpro y Emerald Insight, en un periodo de tiempo de 20 años, mediante el uso de palabras clave como Sistemas de Gestión de Calidad, Indicadores de gestión, factores de éxito, Implementación de sistemas de gestión, MIPYME término que se refiere al grupo de micro, pequeña y mediana empresa en Latinoamérica, SMES (Small and medium enterprise) para la Unión Europea y SMBs (Small and Medium Businesses) en Estados Unidos.

La técnica utilizada fue la selección de los documentos en los cuales se verificaron, primero el resumen, la introducción y las conclusiones. Tras la selección de documentos potenciales para el estudio, se realiza la clasificación de los mismo; seguido del análisis y síntesis de la información sobre el tema. El artículo desarrolla, en cada tema, las contribuciones relevantes de los autores consultados, así como las inclinaciones detectadas en el objeto de estudio. A juicio del autor de la presente contribución, estos temas proponen en sí mismos los factores clave que abordaran las pymes en la implementación de un sistema de gestión de calidad.

3. Contexto histórico de las micro, pequeña y mediana empresa

En la década de los años 50-60 el enfoque económico era la producción en serie y el ejemplo a seguir era la industrialización que caracterizaba a los Estados Unidos creada por Henry Ford, es allí cuando nace la expresión de las pequeñas empresas, refiriéndose a cualquier industria distinta al fordismo, estas pequeñas empresas eran consideradas ineficientes y por lo cual no merecían incluirse en ningún tipo de análisis (CEPAL, 2009, p. 11). “La asociación positiva entre tamaño de la planta y la productividad de la mano de obra, en un esquema de uso intensivo de la energía, fue el elemento decisivo que justifico el predominio de las firmas grandes en la organización de la producción” (Yoguel, 2005, p. 94).

En los años setenta se da un primer giro en torno al estudio de las Pymes, consiguiendo el título de “formalidad”, ya que estas se consideraban empresas familiares y por ello eran excluidas de los beneficios gubernamentales que las grandes empresas “formales” tenían. Después de superar la crisis del petróleo, la cual genero grandes alzas en los costos de insumos energéticos vitales en las grandes empresas para llevar a cabo su producción en serie, las Pymes se mostraron como el sector capaz de superar la crisis, aún sin ayuda del gobierno (Späth, 1993, p. 19).

En 1972 la Organización Internacional del Trabajo empieza a recomendar que los países del “tercer mundo” ayuden a las Pymes, otorgándoles mayores incentivos y generando políticas de promoción. El pionero en esta área es el libro “The second industrial divide: Possibilities for prosperity” de Piore y Sable (1984), Lo cierto es que el deterioro económico en ese momento se debió a las limitaciones del modelo de producción en masa, siendo necesario cambiarlo a un modelo más adaptativo, lo que significó cambiar el sistema de producción en serie con obreros sin

capacitación, a un método de producción innovador que incluía maquinaria y capacitación al personal.

Con la evolución del tiempo se puede señalar que las Pymes pueden ser consideradas como, “una característica de las economías exitosas, pero no una causa del éxito económico” (Beck, Demirgüç-Kunt, y Lavine, 2005, p. 416).

En relación a la clasificación en la mayoría de los países, se considera Pymes a las organizaciones que emplean entre 10 y 250 personas, y microempresas a las empresas con no más de 10 empleados. Cabe aclarar que no se cuenta con una clasificación a nivel global de estas compañías, sin embargo, según la Organización Mundial del Comercio, (2016) y la Corporación Financiera Internacional (CFI), las cuales tomaron 132 economías de diferentes niveles de desarrollo económico y clasificaron las organizaciones de la siguiente forma:

- Microempresa: tienen 10 empleados como máximo
- Pequeña empresa: tienen un número de empleados que varía entre 10 y 50
- Mediana empresa: tienen un número de empleados que varía entre 50 y 250

Lo anterior se sustenta con lo expuesto en el programa estadístico comunitario de la CAN, Comunidad Andina de Naciones [Artículo 5 de la Decisión 702] y la definición de la Pyme que tiene la UE, Unión Europea [Anexo I del Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión] parámetros que fijan un método transparente para calcular los límites financieros y el número de empleados.

En Colombia se reglamenta la clasificación de las pymes mediante el Decreto único del Sector Comercio, Industria y Turismo 957 de 05 de junio e 2019 la cual rige para determinar el tamaño empresarial, se tomará como base el valor de los ingresos dados en UVT (Unidad de Valor Tributario) por actividades ordinarias anuales de acuerdo con el sector económico al que pertenezca, como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1
Clasificación de las MYPYMES en Colombia

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufactura	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Nota: Descripción de los parámetros de clasificación teniendo como base los valores de ingresos en las Pymes en Colombia. Tomado de: Decreto 957 del 2019 [con fuerza de ley]. por medio del cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del L. de 05 de junio del 2019. <https://www.mincit.gov.co/normatividad/decretos/2019/decreto-957-por-el-cual-se-adiciona-el-capitulo-13>

Considerando la economía formal, las pymes representan el 99,5% de las empresas de América Latina (Correa, Leiva y Stumpo, 2018, p. 13), el 88.7% de estas son microempresas que aportan el 29 % del empleo formal (Correa, Dini y Stumpo, 2018, p. 552).

3.1. La gestión de la calidad en las organizaciones

Si se toman los conceptos de dos pioneros como Crosby (1961) que define la calidad como, “cero defectos haciendo las cosas correctamente desde el principio.” y Juran (1979) que define la calidad teniendo en cuenta dos conceptos relacionados entre si; el primero es que la “calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y como consecuencia de eso producen ingresos” y la segunda es, “calidad esta orientada a los costos y consiste en la ausencia de fallas y deficiencias”. Dado lo anterior se puede decir, que la calidad en las organizaciones se refiere a la capacidad que tiene un producto o servicio frente al cumplimiento de ciertas especificaciones y/o expectativas del cliente. La calidad es subjetiva, por lo que es necesario determinar especificaciones para que sea un indicador que pueda alcanzar el nivel requerido, dentro de ese contexto se hayan las definiciones de calidad en cuanto a la conformidad con los requisitos exigidos y la aptitud para el uso del producto (Mora, 2011, p. 159).

Para León (2015), “La calidad debe ser el nervio y motor de la organización para alcanzar el éxito y estarán involucrados los trabajadores, los proveedores y los clientes” (p. 2). Implementar un sistema de gestión de calidad es un factor importante que genera satisfacción a todas las partes interesadas y que provee herramientas prácticas para una gestión integral, estandarizando procesos y definiendo objetivos organizacionales claros alineados a la mejora continua. De igual manera un estudio realizado por (Giménez et ál., 2014) en el cual evidencian que la calidad “es un medio efectivo para que las empresas incrementen su competitividad. Esta mejora en la competitividad se basa en la excelencia y confianza en los productos y servicios de la organización.” (p. 125)

El concepto de SGC ha evolucionado a través del tiempo, diferentes autores han intervenido en su elaboración, en este estudio tomaremos como base principal la definición que proporciona la Organización Internacional de Normalización (ISO). Según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC, 2015, p. 8), “Un SGC comprende actividades mediante las cuales, la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados”. Por su parte Carro y González (2000, p. 77), sostienen que un SGC es una herramienta que permite optimizar la elaboración de sus productos o servicios, cumpliendo con altos estándares de calidad logrando así la satisfacción de las partes interesadas. Los SGC se basan en la familia de las normas ISO 9000, las cuales están compuestas por cuatro normas que estan apoyadas por otros documentos:

- ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad - Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.
- ISO 9004 Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido.
- ISO 19011 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión.

3.2. Implementación de un sistema de gestión de la calidad

La implementación del Sistema de Gestión de Calidad crea una estructura organizacional basándose en el entendimiento de la situación actual de la empresa, la gestión acorde a los lineamientos de calidad de cada nivel, el manejo de la operación focalizado en metas y resultados establecidos, sin embargo, no existen unos pasos a seguir para realizar la implementación de SGC

(Herrera, 2012, p. 97; Rincón, 2012, p. 52). la norma ISO 9001 proponen las siguientes pautas para lograr obtener un método planificado y sistemático de calidad.

- Evaluación de la situación actual: Es necesario conocer el estado actual de la organización para poder realizar una implementación exitosa desde el inicio. (Fontalvo y De La Hoz, 2018, p. 39).
- Diagnóstico: Una vez, evaluada la situación de la organización la gerencia debe plantear estrategias para iniciar el proceso, es allí donde se decide si se contrata un ente externo o se vincula a la organización, un profesional de calidad que dirija la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre. (Erazo et ál., 2010, p. 114).
- Análisis de procesos: Se lleva a cabo para comprender y establecer el proceso actual de la empresa, tener una mejor visión, entender su interacción entre departamentos y conocer el flujo de información entre ellos. Este análisis permite alinear, controlar y medir los procesos para lograr el objetivo de establecer un sistema de calidad. (Nápoles et ál., 2015, p. 280).
- Sensibilización: Esta fase permite preparar a todo el personal respecto al cambio que se dará en la empresa a partir de la implementación de un sistema de gestión de calidad, en esencia se debe promover que todos desde sus diferentes cargos estén dispuestos y trabajar al 100%. (Erazo et ál., 2010, p. 114).
- Documentación para la certificación: En esta etapa se inicia el registro de los procesos de la empresa, teniendo en cuenta las directrices suministradas por el departamento de Gestión de calidad, es importante especificar como se llevan a cabo las actividades y quienes son los responsables. (Fontalvo y De La Hoz, 2018, p. 41).
- Implementación del sistema de gestión de calidad: en esta etapa se pone en funcionamiento el sistema tomando como base los documentos estructurados según la pirámide de la documentación de los procesos gerenciales, operacionales y de apoyo. Las actividades de producción de la empresa comienzan a regirse bajo las normas de calidad. (Nápoles et ál., 2015, p. 280).
- Auditoría interna: Cuando el sistema de gestión de calidad se pone en marcha, se recomienda realizar una auditoría interna para verificar su funcionamiento. Se escoge al personal más competente, experimentado y que cumpla con los principios de un auditor interno. Las auditorias deben realizarse de manera periódica, no obstante, la primera auditoria que se realiza antes de la certificación cobra cierta importancia ya que permite identificar no conformidades u oportunidades de mejora que ayudan a garantizar la satisfacción del cliente. (Fontalvo y De La Hoz, 2018, p. 41; Nápoles et ál., 2015, p. 280).
- Revisión Gerencial: El gerente revisará el informe de auditoría interna y los auditores expondrán cada una de las falencias encontradas con las evidencias obtenidas, dejaran claras las diferentes observaciones las cuales serán tomadas como oportunidades de mejora, según el proceso que haya sido auditado. (Erazo et ál., 2010, p. 113).

4. Factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en las Pymes

Para dirigir y operar eficazmente una organización, es necesario llevar a cabo un control sistemático a través del diseño, implementación y manteniendo de un sistema de gestión de calidad cuyo objetivo es “incrementar la conciencia de la organización sobre sus tareas y su compromiso para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y sus partes interesadas y lograr la satisfacción con sus productos y servicios” (ICONTEC, 2015, p. 6). Diferentes autores coinciden en afirmar que los siguientes factores son los más relevantes en la implementación de un SGC en las Pymes.

- **Visión global de la organización.**

Uno de los principales factores determinantes en el proceso de implementación de un SGC, es tener una visión global y sistémica de la organización, que permita conocerla a fondo. En el estudio de Martínez et ál. (2018, p. 6), se afirma, que las Pymes tienen gran dificultad con la formulación de políticas y objetivos de calidad, planeación estratégica, comunicación interna entre roles asignados al proceso, gestión de recursos, compromiso del talento humano, evaluación por medio de indicadores de desempeño y procesos de medición y control, quizás por el desconocimiento de su propia compañía, de las normas o del mismo sistema de gestión. De igual manera Arévalo y Lozada (2019, p. 48) identificaron que tener una visión sistémica evitará sanciones por incumplimientos legales, siendo este una de las principales motivaciones que los empresarios tienen para implementar un SGC. Estrada et ál. (2009, p. 179) muestra evidencia empírica respecto a la relación entre la planeación estratégica y el éxito competitivo, las Pymes por lo general caen en el error de actuar por impulso, desempeñarse día a día sin tener una planeación definida, la cual permite visualizar un futuro deseable a largo plazo y esta visión debe representar el motor que guíe las actividades de la empresa. La fijación de objetivos, la determinación de estrategias y las acciones para lograrlos son necesarias para la eficiencia de las PYME.

- **Liderazgo y compromiso**

El liderazgo es importante para el desarrollo del SGC, ya requiere el esfuerzo conjunto de todos los miembros de la entidad, equilibrar las actividades de diferentes sectores y la convivencia de grupos informales es una tarea difícil. Para (Gómez, 2015, p. 13). “Los líderes de todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en que las personas se implican en el logro de los objetivos”. La adaptación de la organización a los cambios en su ambiente sustancial, y la concordancia del comportamiento de los empleados deben estar enfocados al cumplimiento con los objetivos organizacionales (Estrada et al, 2009, p. 179).

El recurso humano es un factor importante en el desarrollo de una organización, especialmente cuando están capacitados y comprometidos con el sistema de gestión (Estrada et ál., 2009, p. 176), estas capacidades están muy relacionadas con la gestión de calidad, ya que pretende que todos los empleados compartan este mismo objetivo (Arraut, 2010, p. 33), mejorar la calidad del servicio interno, repercute directamente sobre la satisfacción del cliente externo y por tanto en el desempeño organizativo. (Álvarez et ál., 2013, p. 401). Sin embargo, en esta investigación se fortalece la teoría que una de las grandes limitaciones que tienen las Pymes en la implementación de un SGC es la falta de compromiso del recurso humano y la cultura organizacional resistente al

cambio. En toda organización el recurso humano es esencial, su total inclusión y compromiso posibilita que sus competencias y habilidades estén dirigidas a los intereses generales de la empresa. “Las personas competentes, empoderadas y comprometidas son esenciales para aumentar la capacidad de la organización, para generar y proporcionar valor” (Moreno et. ál., 2001, p. 9). En tal sentido la capacitación del líder es fundamental en este proceso ya que sobre él recae la responsabilidad de establecer las políticas, aprobar objetivos de largo plazo y los planes de calidad asignados, al igual que designar los recursos necesarios, (Benzaquen de las Casas y Schol, 2018, p. 19) este aspecto es clave para el direccionamiento y la generación de una cultura de calidad en todos los niveles. Rogala (2011, p.134) señala, que las dificultades de encontrar beneficios en los SGC, se debe a problemas de comunicación interna, cumplimiento de objetivos y falta de conciencia entre los empleados.

- Mejoramiento de procesos.

Identificar y conocer los procesos de la empresa, permite controlar y evaluar su funcionamiento, encontrar las fallas en cada uno de los procesos y aplicar los correctivos necesarios, de manera tal que sean eficientes es lo que se cataloga como mejoramiento de procesos, esto conlleva a que las Pymes obtengan un incremento de la productividad, la calidad del producto o servicio y da como resultado un mejor rendimiento en los requisitos del cliente. (Rodarte y Bribiescas, 2013, p. 123).

La implementación de un SGC ayuda a las empresas a tener la capacidad de ser flexibles a los cambios del mercado, reconocer y adaptar sus necesidades, demostrando que la organización es capaz de crear una ventaja evolutiva porque entiende su cadena de valor y sus procesos clave. (Arévalo y Lozada, 2019, p. 48; Brzozowski et ál., 2014, p. 16), “Se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente” (Gómez, 2015, p. 15).

El mejoramiento de los procesos está direccionado a ser aplicado a todo el sistema de gestión de calidad de forma general, incluyendo los procesos operacionales y de apoyo, dicho mejoramiento permite reducir costos, aumentar calidad, y ayuda a identificar problemas e indicadores de calidad. (Berovides y Fernández, 2013, p. 260). Según Bolaños y Baquerizo, (2018, p. 131) las organizaciones que se esfuerzan por mantener los procesos bajo control y disminuir su variación, probablemente obtengan costos más bajos debido a la reducción de desperdicios e ineficiencias.

- Orientación a la satisfacción del cliente

Las empresas deben orientar sus esfuerzos a la satisfacción del cliente y realizar una investigación sobre sus inquietudes, necesidades y expectativas; para ello la implementación de un SGC se convierte en la herramienta adecuada, puesto que se encamina el mejoramiento de procesos y el talento humano a lograr el objetivo principal que se centra, en alcanzar la satisfacción del cliente. Una vez finalizada la investigación y obteniendo los resultados, se deben diseñar y ejecutar las actividades que deben cumplir con dichos requisitos (Lizarzaburu, 2016, p. 41), para obtener beneficios como el aumento de los ingresos y la participación en el mercado, respondiendo de manera flexible y rápida a las oportunidades de su entorno. (Santiago, 2008, p. 43).

Los resultados del estudio empírico de Álvarez et ál. (2013, p. 398) muestra que las empresas participantes en la investigación perciben que implementar un SGC les ha ayudado a

comprender mejor las expectativas de los clientes, es decir, los deseos de los consumidores. Zehir et ál., (2012, p. 277) sostiene que la satisfacción del cliente es la que les permite a las organizaciones mantenerse competitivo en su entorno. Tener este ítem como enfoque permite aumentar la productividad. (Brzozowski et ál., 2014, p. 19; Estrada et ál., 2009, p. 179).

- **Direccionamiento Estratégico**

Empresas exitosas logran alcanzar sus metas y propósitos mas fácilmente dado que se encuentran alineadas a una buena dirección estratégica, de acuerdo con (Rojas, 2019, p. 13), esto permite que líderes bien capacitados transformen obstáculos en oportunidades y generen estrategias que ayuden a toda la organización a cumplir los objetivos propuestos. Implementar el direccionamiento estratégico permite que las Pymes creen una visión, diseñen objetivos y tracen un recorrido para cumplirlos, la estrategia debe involucrar todas las áreas de la empresa, creando con esto un mejor clima laboral, comunicación asertiva y cultura organizacional que combinados aseguran el éxito de una empres

Carecer de un buen direccionamiento estratégico en una Pymes reduce el nivel de competitividad y su desempeño, lo que se debe tener como pilar en el sostenimiento de la empresa. Un correcto diseño de estrategias y una buena ejecución de ella permite que la empresa se proyecte a corto, mediano y largo plazo y las prepara para enfrentar la competitividad del mercado internacional (Rojas, 2019, p. 15). “La aplicación de un SGC representa un direccionamiento a la mejora de la organización, el diseño y control de las actividades, pues el enfoque de este sistema se centra en un modelo de gestión de calidad efectivo como el PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)” (Ibarra y Merino, 2019, p. 3).

- **Recursos económicos**

Los costos y beneficios de implementar un SGC son difíciles de cuantificar, y puede que no haya muchas organizaciones que dediquen tiempo a evaluar cuantitativamente el impacto de implementar y operar el sistema de gestión (Brzozowski et ál., 2014, p. 22). Por lo general las Pymes esperan que, reduciendo los costos operativos logren compensar los costos incurridos en el desarrollo y mantenimiento del sistema, pero esto no es así; se deben tener en cuenta que existen otros costos esenciales (Nwankwo, 2000, p. 95) para asegurar el funcionamiento de la organización como sistema estos otros costos están asociados a la capacitación del personal.

Por su parte, Strauß y Zecher (2013) hicieron una revisión de literatura anglo americana sobre los tipos de concepciones y desarrollos que se han elaborado respecto de los SGC categorizando los conceptos en tres grupos, uno de ellos abarca el control presupuestal, valor económico agregado y el cuadro de mando integral (p. 261).

5. Conclusiones

El SGC está estructurado para abarcar a toda la organización y busca mejorar la calidad en todos sus procesos, llevando por consiguiente una mejora continua, lo que se vera reflejado en la excelencia del producto y/o servicio y cumplirá el objetivo principal de la organización que es la satisfacción del cliente.

Para las Pymes el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad se puede tornar complicado, debido a las condiciones informales de sus operaciones, a las falencias en su estructura administrativa y direccionamiento estratégico.

Estas pequeñas organizaciones tienen dificultades en la visualización a largo plazo ya sea por la administración de recursos o por la tendencia de ocuparse de asuntos que se presentan en el día a día sin diferenciar lo importante de lo urgente. Para ello, la implementación del SGC aporta factores clave que permiten que dichas situaciones sean previstas y su accionar se incluyan en el plan de direccionamiento estratégico.

Los resultados obtenidos a partir de la revisión de literatura, demuestran que el éxito de la implementación de un SGC está directamente ligado al compromiso y liderazgo de las personas; generar una cultura organizacional orientada a la calidad facilita el cumplimiento de objetivos y encamina a las pymes al crecimiento.

Las pymes deben evitar caer en el error de apartarse del SGC una vez se obtiene la certificación, dado que es un proceso que requiere de trabajo continuo y actualizaciones constantes, para lograr hacer de esta gestión una herramienta perdurable y útil en el tiempo.

Es importante el liderazgo para fomentar la cultura organizacional a todo el personal, saber delegar funciones y administrar la asignación de recursos a través del tiempo en todo lo concerniente con el sistema de calidad, permitiendo mantener un sistema estable y actualizado.

Uno de los factores clave es el recurso humano con el que cuentan las Pymes; de acuerdo con lo expuesto por varios autores, la capacitación del personal es fundamental y es el punto de partida para cambiar o consolidar una cultura de alta calidad. Sin embargo, la limitación de los recursos que tienen las pymes, minimiza el presupuesto para capacitar a los trabajadores en temas relacionados sobre los sistemas de gestión, estándares, regulaciones y otras innovaciones que afectan el desarrollo competente de la empresa.

Derivado de lo anterior, se considera importante profundizar en el factor costo-beneficio, si bien es cierto, que en toda la literatura consultada exponen este factor como una de los principales limitantes, no abordan ni profundizan el impacto que este tiene en la implementación de un SGC. Por ende, se propone una línea futura en donde se desarrollen estudios bajo enfoques cualitativos y cuantitativos, que permitan evaluar el impacto de estos factores en el logro de los resultados previstos por el SGC.

Referencias bibliográficas

Abad, J., Dalmau, I., y Vilajosana, J. (2014). Taxonomic proposal for integration levels of management systems based on empirical evidence and derived corporate benefits. *Journal of Cleaner Production*, 78, pp. 164-173. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.04.084>.

Alvarez, J., Fraiz, J. A., y Del Río, M. C. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 18(63), pp. 379-407. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29028476002>

Alvarez, M., Duran, J. y CEPAL (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. CEPAL, GTZ. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2022-manual-la-micro-pequena-mediana-empresa-contribucion-la-mejora-sistemas>

- Arévalo, A. y Lozada, W., (2019). Estrategia para demostrar los beneficios del SG SST en las PYME del sector lácteo en la ciudad de Bogotá. (Trabajo de grado). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Repositorio Institucional Dspace. <https://hdl.handle.net/10656/8176>
- Arraut, L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), pp. 22-41. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.515>
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., y Lavine, R. (2005). SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence. *Journal of Economic Growth*, 10, pp. 199-229. <https://doi.org/10.1007/s10887-005-3533-5>
- Benzaquen de las Casas, J., y F. Schol, W. (2018). La calidad en las empresas de Chile. *Revista Espacios*, 39 (51), pp. 17. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n51/a18v39n51p17.pdf>
- Berovides Castellón, M., y Michelena Fernández, E. (2013). La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias. *Ingeniería Industrial*, 34(3), pp. 252-266. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S181559362013000300003&lng=es&t lng=es.
- Bolaños Jijon, A. F., y Baquerizo Anastacio, M. M. (2018). Factores claves del éxito de las organizaciones que han adoptado la norma ISO 9001. *INNOVA Research Journal*, 3(2), pp. 123- 135. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.425>
- Brzozowski, T., Rogala, P., y Skowron, P. (2014). Quality management system ISO 9001–weaknesses, practical irregularities and threats. (Trabajo de grado). Wrocław University of Economics. semantic scholar. https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/brzozowski%20rogala%20skowron.pdf
- Comunidad Andina de Naciones -CAN -. Artículo 5 (10 diciembre 2008) de la Decisión 702 Sistema Andino de Estadística de la PYME. <http://www.sice.oas.org/trade/JUNAC/Decisiones/DEC702s.pdf>
- Cardona, D., Rivera, H. y Malaver. M. (2010) Implementación de tecnologías de gestión de la calidad y su relación con la innovación. *Revista Pensamiento & Gestión*,. (29), pp. 19. <https://ssrn.com/abstract=1681067>
- Carro, Roberto y González Gómez, Daniel A. (2000). Normas de calidad. Serie ISO 9000: una mirada y su aplicación a la empresa. *Revista FACES*, 6(7), pp. 73-81. http://nulan.mdp.edu.ar/view/creators/Gonz=E1lez_G=F3mez=3ADaniel_A=2E=3A=3A.htm
- Correa, F., Dini, M. y Stumpo, G. (2018). El rol de las mipymes y las políticas de fomento: algunas conclusiones. En: M. Dini y G. Stumpo. (Coords.), MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento pp. 547-557. Santiago: Comisión

Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>

Correa, F., Leiva, V. y Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. En: M. Dini y G. Stumpo. (Coords.), MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento pp. 9-34. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento>

Cubillos Rodríguez, M. C., y D.Rozo Rodríguez (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), pp. 80-99. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>

Decreto 957 de 2019 [con fuerza de ley]. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del L. 5 de junio de 2019. www.mincit.gov.co.

Erazo Ñañez, L. A., Acevedo Rey, J. R., Guzmán Castro, L. G., y Rodríguez Bareño, A. P. (2010). Guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 2(1), pp.107-117. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2010.0001.07>

Estrada R., García D. y Sánchez V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (46), pp. 169-182. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>

Evans, J. y Lindsay W. (Novena).(2000). Administración y Control de la Calidad. Internacional Thomson Editores.
https://issuu.com/cengagelatam/docs/administraci__n_para_la_calidad_y_l

Fontalvo, T. J., y De La Hoz, E. J. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación Universitaria*, 11(1), pp. 35–43. <https://doi-org.ezproxy.uamerica.edu.co/10.4067/S0718-50062018000100035>

Giménez Espín, J. A., Jiménez Jiménez, D., y Martínez Costa, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), pp. 115-126. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.02.002>

Gomez J., Camargo A. y Monroy L. (2019). Aportes y Aspectos Clave en la Implementación de los Sistemas de Control de Gestión en las Organizaciones. *Criterio Libre* 17(31), pp. 339-362. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2019v18n31.6145>

- Gomez Martinez Jose (2015). Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015. Asociación Española de Normalización y Certificación -AENOR-. http://sirse.info/wp-content/uploads/2015/11/PUB_DOC_Tabla_AEN_11328_1.pdf
- Gustafsson, R., Klefsio, B., Berggren, E. and Wellements, U. (2001). Experiences from implementing ISO 9000 in small enterprises – a study of Swedish organizations. *The TQM Magazine*, 13(4), pp. 232–246.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09544780110366088/full/html>
- Hernández, A. R. (2009). Gestión de la calidad y gestión del conocimiento. *Boletín Científico Técnico INIMET*, (2), pp. 28-33.
<http://www.redalyc.org/pdf/2230/223018305004.pdf>
- Herrera, M. M. (2012). Implementación de un sistema de gestión de la calidad para mejoras en la empresa. *Ingeniería Industrial*, (30), pp. 81-101.
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2012.n030.218>
- Ibarra, A., y Merino, H. (2019). Beneficios de la Norma ISO en las PYMES del cantón Milagro (Trabajo de grado). Universidad Estatal de Milagro. Repositorio Dspace.
<http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4337>.
- ICONTEC. (2015, 15 octubre). ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario. <https://ecollection.icontec.org>.
- Kaplan, Robert, y Norton, David (2002). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicin-robert-kaplan-david-norton>
- Kit, S., Shahar, M., y Akmar, N. (2018). The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: a conceptual mixed method study in the Malaysia Luxury Hotel Industries. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), pp. 1-9.
<https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-total-quality-management-tqm-on-competitive-advantage-a-conceptual-mixed-method-study-in-the-malaysia-luxury-hotel-i-7115.html>
- Kovaleva, T., Khvostenko, O., Glukhova, A., Nikeryasova, V., y Gavrilov, D., (2016). The budgeting mechanism in development companies. *International Journal of Environmental and Science Education*, 11(15), pp. 7726–7744. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1117265>
- Lizarzaburu Bolaños, E. R. (2016). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad & Empresa*, 18(30), pp. 33-54. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02>
- León Ávila, B. (2015). La importancia de la Calidad en las Empresas [Blog]. *revista Emprendices*.
<https://bit.ly/2A4RRpc>

- Malmi, T., y Brown, D. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp. 287-300. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500508000401>
- Martinez, S. J., Garcia, J. L., y Guerrero, J. L. (2018). Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001:2008 - Limitantes y desafíos para las Pymes. *Revista ESPACIOS*. 39(09). pp. 2-8. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n09/18390902.html>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo & Colombia Productiva -MINCIT-. (2019). Cinco desafíos de calidad de las Pymes para avanzar en competitividad y llegar a más mercados. MINCIT. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/premio-colombiano-calidad-para-la-exportacion>
- Mora Contreras, C. E. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*. 10(2), pp. 146-162. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4717/471747525008>
- Moreno M., Peris F. y González T. (2001). Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. PrenticeHall, España. <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=8961>
- Mosquera W. y Vásquez O. (2015). Análisis de calidad en las pequeñas y medianas empresas de Bogotá D.C., Colombia, *Revista Ontare*, 2(1), pp. 57-84. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revistao/article/view/1235/1200>
- Nápoles-Rojas, L. F., Isaac-Godínez, C. L., y Moreno-Pino, M. R. (2015). La implantación de ISO 9001 en una Dirección Integrada de Proyectos. *Ingeniería Industrial*, 36(3), pp. 275-285. <http://search.ebscohost.com.ezproxy.uamerica.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=113479192&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Nunhes, T. V., Bernardo, M., y Oliveira, O. J. (2019). Guiding principles of integrated management systems: Towards unifying a starting point for researchers and practitioners. *Journal of Cleaner Production*, 210, pp. 977-993. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.066>
- Nwankwo, S. (2000). Quality assurance in small business organizations: myths and realities, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(1), pp. 82-99. <https://doi.org/10.1108/02656710010302269>
- Organización Mundial del Comercio. (2016). Small business and trade. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/msmesandtra_s/msmesandtra_s.htm
- Ortiz, G. E. (2015). ¿Cuáles son las principales barreras existentes en las pymes durante la implementación de los sistemas integrados de gestión? (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/6372>.

- Rincón, R. (2012). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001. *Revista Universidad EAFIT*, 38(126), pp. 47-55. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/947>
- Rodarte Contreras, O. y Bribiescas Silva, F. (2013). El Proceso De Certificación De Gestión De Calidad En Las Pymes De La Región Fronteriza De Cd. Juárez, Chih. México Como Estrategia Competitiva. *Revista Global de Negocios*, 1(2) pp. 117-127. <https://ssrn.com/abstract=2327307>
- Rodríguez, L. H. (2016). Evolución de las políticas públicas de fomento a las pymes en la Comunidad Andina de Naciones y la Unión Europea : un análisis comparativo. *Revista Finanzas y Política Económica*. 8(2), pp. 221-249. <http://www.scielo.org.co/>. <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/1156>
- Rogala, P. (2011). Problems related to maintaining and improving ISO 9001 Quality Management System. *Nowowiejska*. 3, pp. 129-135. https://dSPACE.tul.cz/bitstream/handle/15240/21296/ACC_2011_3_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojas, D. J. (2019). Los sistemas de gestión de calidad, como herramienta para el mejoramiento de la productividad y competitividad en las mipymes. (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional UMNG <http://hdl.handle.net/10654/35850>.
- Santiago Carrillo R. L. (2008). La importancia de los sistemas de gestión de calidad en empresas agrícolas. (Tesis de Maestría.) Universidad Veracruzana. Repositorio Institucional. <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/rosa-leonor-santiago-carrillo.pdf>.
- Schmitz, H. (1993). Small firms and flexible specialization in developing countries. En B. Späth, Small firms and development in Latin America pp. 119-149. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1993/93B09_117_engl.pdf
- Späth, B. (1993). Small firms in Latin America: Prospects for economic and socially viable development. En B. Späth, Small firms and development in Latin America, pp.1-38. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1993/93B09_117_engl.pdf
- Strauß, Erik, y Zecher, Christina (2013). Management control systems: A review. *Journal of Management Control*, 23(4), 233-268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>
- Suárez-Tirado, Jorge (2013). Control de gestión en la cadena de valor y los aportes de la contabilidad de gestión: estudio de caso de una compañía colombiana. *Cuadernos de Contabilidad*, 14(34), pp. 245-262. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/6075>

- Tamanini, H. F. (2009). Lo mejor de la calidad en pymes. *Tecpetrol, División Energía Grupo Techint*. pp. 40-45. http://www.petrotecnica.com.ar/febrero09/lo_mejor_de_la_calidad.pdf
- Union Europea -UE-. (2014, 17 de junio) Reglamento (UE) n° 651/2014 de la Comisión Anexo I <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-81403>
- Vergíu Canto, J. y Bendejú Mejía, C. (2007). Los indicadores financieros y el Valor Económico Agregado (EVA) en la creación de valor. *Datos Industriales*, 10 (1), pp. 42-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81610107>
- Vicher-García, M. D. (2012). Utilidad o futilidad: calidad e ISOs en la administración pública. *Convergencia, Revista de Ciencias Sociales*, 19(60), pp. 205-228. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352012000300007
- Yoguel, G. (1998). El ajuste empresarial frente a la apertura: la heterogeneidad de las respuestas de las PyMEs. *Desarrollo Económico*. 38, pp. 177-198. https://www.researchgate.net/publication/271799933_El_ajuste_empresarial_frente_a_la_apertura_La_heterogeneidad_de_las_respuestas_de_las_Pymes
- Yoguel, G. (2005). Las PyMEs y su importancia para la competitividad estratégica. Los nuevos desafíos del nuevo escenario de cambio tecnológico. En M. Casalet, M. Cimoli, & G. Yoguel, *Redes, jerarquías y dinámicas productivas* pp. 93-116. Buenos Aires: FLACSO/OIT/Miño y Dávila. <https://ideas.repec.org/p/pec/col128/28456.html>
- Zehir, C., Ertosun, Ö. G., Zehir, S., y Müceldilli, B. (2012). Total Quality Management Practices Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, pp. 273 – 280. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.031>