



FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA



swisscontact



El camino boliviano a la competitividad

GRAPAS



Sobre Swisscontact

Swisscontact, la organización del sector empresarial suizo de cooperación para el desarrollo, fomenta a personas emprendedoras en países del Sur y del Este. Gracias a una mejor formación profesional, la promoción de la pequeña y mediana empresa y a través de proyectos de protección del medio ambiente, se otorga poder a la gente para que mejore sus condiciones de vida y gradualmente supere la pobreza.

Estamos convencidos de que generar iniciativas desde el sector privado es una premisa central para la reducción de la pobreza. Trabajadores bien formados y pequeños empresarios y empresarias con iniciativa, son importantes motores para el desarrollo económico sostenible de un país.

A través de asesoría, formación y capacitación, en cooperación con contrapartes locales competentes, posibilitamos el mejoramiento de los conocimientos y destrezas profesionales y facilitamos el acceso a medios de producción y a mejores mercados, creando un entorno

económico más favorable. Swisscontact promueve y capacita a las personas para mejorar sus condiciones de vida con responsabilidad propia.

Dentro del programa global de Swisscontact, que tiene como visión, reducir las disparidades económicas a través de la creación de bienestar local y, siendo una institución de personas comprometidas con la gente, hemos asumido el compromiso de impulsar un proceso de mejoramiento y aseguramiento de la calidad de manera sostenible a través del principio de aprender a aprender y aprender haciendo.

Presentación

Swisscontact tiene como visión reducir las disparidades económicas a través de la creación de bienestar local. Al ser una institución de personas comprometidas con la gente, asumimos el compromiso de impulsar un Proyecto para Implementar un Sistema de Gestión para el Mejoramiento de la Competitividad (SGMC), el mismo que traía consigo un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad (PMCCP), un Ciclo de Estrategia Competitiva (CEC) o Plan Estratégico Integrado, un Sistema Integrado de Control de Gestión sobre la Base de Indicadores (SICGBI) y un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), de manera sostenible a través del principio de aprender a aprender y aprender haciendo.

Así se concreta en el año 2006 la idea de ejecutar con 30 empresas de Sucre y Potosí relacionadas al turismo el Proyecto para Implementar un Sistema de Gestión para el Mejoramiento de la Competitividad (SGMC). La Corporación Andina de Fomento (CAF) acogió la propuesta y apostó desde el primer momento por este Proyecto.

A mitad del año 2007 inicia la implementación del SGMC en las empresas participantes, dividiendo el trabajo en tres etapas. Cada una de ellas, al final de las mismas, han tenido énfasis, logros y desafíos distintos, pero que al final les ha permitido avanzar en el mejoramiento de su competitividad a través de la obtención de la Certificación ISO, todo un hito en Bolivia.

La primera Etapa tuvo como objetivo desarrollar un proceso estructurado de cambio en los sistemas de gestión de las empresas, sobre la base de la implantación de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad, participaron 25 empresas; 13 de Potosí, 11 de Sucre y una ubicada en la ciudad de La Paz.

El sector turismo resultó muy pequeño, pues no encontramos suficientes empresas relacionadas al rubro turismo que estuviesen dispuestas a cambiar su lógica empresarial, por lo que se incorporó a otras empresas locales. El trabajo se realizó en 14 meses y con la participación de 16 empresas turísticas y 9 empresas ligadas a la cadena del turismo.

Entre los principales resultados de esta primera Etapa se pueden resaltar a nivel del personal de base: motivación e identificación con la empresa; una actitud positiva y el deseo de mejorar día a día su trabajo, obteniendo mayor eficiencia y responsabilidad y una mayor colaboración y coordinación entre los diferentes departamentos o

secciones. A nivel directivo destaca el cambio de roles de la mayoría de los gerentes y jefes en las empresas, convirtiéndose en líderes con un estilo de dirección más participativo y con delegación de funciones. A nivel de la gestión de los procesos se puso énfasis en la reingeniería del proceso de toma de decisiones y en el mejoramiento de procesos y actividades clave de la cadena de valor de cada una de las empresas. Cinco empresas se retiraron en esta etapa y fueron reemplazadas por 9 empresas que se incorporaron al Proyecto en la segunda Etapa.

La segunda Etapa inició a finales de marzo de 2009 y tuvo una duración de 14 meses. El objetivo principal fue consolidar el PMCCP y desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) o un Sistema de Gestión de la inocuidad de los Alimentos (SGIA). Para esta etapa se contó igualmente con el financiamiento de CAF y un aporte significativo de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), lo que permitió ejecutar de manera satisfactoria el trabajo.

Los principales resultados de esta etapa fueron el aumento de la productividad y del volumen de operaciones de las empresas participantes: 16 empresas de Potosí, 11 de Sucre y 2 de La Paz. A nivel del personal de base y al igual que en la primera Etapa se pudo evidenciar una mayor eficiencia y responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones y se optimizó la coordinación a nivel interno y a nivel interseccional. Los gerentes, jefes y jefas asumieron un liderazgo e influyeron positivamente en las empresas, logrando cambios positivos en su desempeño y rendimiento y en el nivel de motivación de sus trabajadores. A nivel de la gestión de los procesos se avanzó en la optimización, estandarización y documentación de los procesos y actividades clave de la cadena de valor de las empresas y se puso en vigencia la documentación según los requisitos especificados en la Norma ISO 9001:2008 o según los requisitos especificados en la Norma ISO 22000:2005.

Inicialmente estaba previsto finalizar el proyecto luego de las dos primeras Etapas implementadas en las empresas. Sin embargo, durante la clausura de la primera Etapa, los representantes de las empresas y del Honorable Gobierno Municipal de Potosí plantearon a la CAF y a Swisscontact la necesidad de dar un paso más y avanzar hasta obtener la certificación ISO de sus SGC o sus SGIA, instrumentos que les permitiría evidenciar que

el SGC o el SGIA desarrollados en la segunda Etapa del SGMC, había tenido sentido y dado sus frutos.

La CAF accedió a financiar la última etapa y el Honorable Gobierno Municipal de Potosí (HGMP) se comprometió a co-financiar para las empresas de su Municipio la certificación. Se seleccionó a la empresa IBNORCA para la realización de las auditorías y la acreditación ISO en alianza con la empresa internacional IRAM y se prosiguió con el trabajo en cada empresa para lograr el nivel requerido para pasar satisfactoriamente las auditorías de los SGC.

Al término del proyecto se cuenta con la certificación ISO 9001:2008 de los SGC de 15 empresas y con la certificación ISO 22000:2005 de la empresa Agronat SA.

Sin duda alguna, este Proyecto incidió significativamente en la competitividad de las ciudades de Sucre y Potosí y cambió la historia. Pues, las 10 empresas participantes de este Proyecto son las únicas que tienen SGC con certificación ISO 9001 en Potosí; y en Sucre solamente había una empresa certificada (FANCESA) y hoy se cuenta con 15 empresas. Con estos resultados, a nivel nacional, se ha incrementado el 13,60 % de las empresas certificadas ISO.

A través del Proyecto se ha demostrado, que el Sistema de Gestión para el Mejoramiento de la Competitividad (SGMC) es una herramienta indispensable para impulsar el desarrollo de las empresas y su capacidad para incidir positivamente en la economía del país y generar mejores

condiciones de vida para sus empleadas y empleados.

El desafío de aquí en adelante consiste en que cada empresa mantenga disciplinadamente el SGMC como una cultura empresarial para así mantener su posición competitiva en el mercado, es decir deben mejorar continuamente su productividad, garantizar la calidad de atención a nivel de sus clientes internos y a nivel de sus clientes externos, contribuyendo así, al desarrollo del país.

Quiero agradecer a Juan Viera, gerente de Viera Andrade Consulting Cía. Ltda. / Holos JVP Consulting, consultor competente y comprometido con cada una de las empresas, quien junto a su equipo de consultores, para los cuales va un especial reconocimiento y agradecimiento, ha hecho posible cambiar el nivel de competitividad y ha fomentado una cultura de calidad en dos ciudades históricas y turísticas de Bolivia.

Finalmente, deseo agradecer sinceramente a la CAF por haber confiado en Swisscontact para la implementación de este Proyecto, a la COSUDE por haber contribuido decisivamente con su aporte para la realización de la segunda Etapa y así garantizar la ejecución de la misma, al Honorable Gobierno Municipal de Potosí y a las empresas participantes, por haber creído en la propuesta, por haber apostado por el proceso y por su dedicación diaria para la culminación satisfactoria de este Proyecto, y una felicitación especial a las empresas que lograron la certificación ISO de sus SGC.



Índice

Bolivia, país de oportunidades	04
Hacia la calidad de servicios	05
Un plan para mejorar	06
Objetivos de fase alcanzados	07
Nuevos y grandes pasos	09
Más y mejores logros	10
El reto de ser empresas mundiales	11
Venciendo obstáculos	12
Bolivia, país de realizaciones	14



Bolivia, país de oportunidades

Bolivia es un país diverso en cuyo territorio es posible encontrar también una diversidad de pisos ecológicos. Gracias a su privilegiada naturaleza, produce desde tubérculos en las altipampas andinas hasta frutas exóticas en sus territorios amazónicos. Los atractivos turísticos abundan: es posible asombrarse con un inmenso desierto de sal en Uyuni, con la fastuosidad de sus ríos en la selva tropical o bien, con las ruinas arqueológicas de milenarias civilizaciones.

El turismo es un sector potencial y alternativo para el desarrollo económico de muchas zonas en Bolivia. Su aporte a la economía nacional representa aproximadamente un 3,2% del Producto Interno Bruto (hoteles, restaurantes), lo cual le sitúa como el cuarto rubro en importancia dentro de las exportaciones bolivianas, luego del gas natural, la soya y los minerales. El 2004, Bolivia recibió cerca de 400 mil turistas extranjeros y generó alrededor de 60 mil empleos directos e indirectos.

Por otro lado, diversas experiencias productivas y de servicios tienen una relación directa con la oferta de

empleo; muchas de ellas aprovechan las condiciones propias del país, utilizando cultivos exóticos y productos con alto potencial de demanda en los mercados nacionales e internacionales.

Este potencial, sin embargo, se encuentra poco utilizado y, en los casos en los que se ha logrado generar servicios, éstos no cuentan todavía con los estándares de calidad que hoy en día rigen en otras latitudes. Los productos y servicios, por lo general, requieren de incesantes reformas, para poder estar a la altura de una creciente demanda.

Este diagnóstico se basó en evidencias que, a través de una consultoría que Swisscontact había encargado previamente a un consultor suizo, ponían al descubierto las debilidades frecuentes encontradas, en especial en el sector hotelero. Entre las debilidades más importantes se menciona la poca capacitación, los problemas de gestión y la infraestructura inadecuada.

Hacia la calidad de servicios

Para aliviar este problema, Swisscontact presentó a la Corporación Andina de Fomento (CAF), una propuesta orientada a lograr que inicialmente treinta empresas turísticas –entre ellas, hoteles, agencias de viajes, restaurantes y proveedores– contasen con un adecuado Sistema de Gestión para el Mejoramiento de la Competitividad (SGMC), que incluye un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad (PMCCP), un Ciclo de Estrategia Competitiva (CEC) o Plan Estratégico Integrado, un Sistema Integrado de Control de Gestión sobre la Base de Indicadores (SICGBI) y un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). La elección de las ciudades de Sucre y Potosí no fue al azar; se buscó aprovechar, precisamente, su potencial oferta turística basada en su rica historia colonial, cuya expresión es una extraordinaria gama de monumentos y sitios de gran atracción para el turista, tanto nacional como extranjero.

En junio de 2007, se definió la estrategia y el plan de actividades para la promoción del proyecto. A través de eventos de información en ambas ciudades, se presentó a los dueños/as, ejecutivos y directivos de las empresas turísticas una descripción sobre sus contenidos y alcances. Posteriormente, se seleccionó un conjunto de 30 empresas del sector turismo y de otros sectores económicos, toda vez que el sector turismo resultó muy pequeño, pues no encontramos suficientes empresas relacionadas al rubro turismo que estuviesen dispuestas a cambiar su lógica empresarial, tomando en cuenta, sobre todo, la disposición de sus dueños y principales ejecutivos para involucrarse en el proyecto cumpliendo los requisitos especificados para el grupo meta.

Los talleres de información se realizaron conjuntamente con las responsables de las direcciones de turismo de las ciudades de Sucre y Potosí, con la asistencia de 21 empresarios del sector en la ciudad de Potosí y 15 en la ciudad de Sucre; y fueron complementados con visitas a más de 160 empresas cuyos ejecutivos y/o propietarios manifestaron interés por participar en el proyecto.

El desarrollo de esta propuesta tuvo tres etapas diferenciadas, cada una, con su respectivo objetivo específico. Todo el proceso culminó, finalmente, con la certificación ISO 9001 que especifica los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales.



Un plan para mejorar

El mejoramiento de la calidad, como se sabe, requiere hoy en día del cumplimiento de requisitos que sólo es posible cumplirlos en la medida en que se aplica un plan sistemático de mejoras. Para cumplirlos, Swisscontact propuso al Ing. Juan Viera Parra, un experto internacional, presentar una estrategia que permitiese alcanzar las metas señaladas.

El Ing. Viera presentó un Proyecto para implementar un Sistema de Gestión para Mejorar la Competitividad (SGMC), dividido inicialmente en dos etapas, que luego se convirtieron en tres Etapas. Se arrancó con la convicción de alcanzar el objetivo trazado: Desarrollar un proceso estructurado de cambio en los sistemas de gestión de las empresas, sobre la base de la implantación de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad (PMCCP), en la primera Etapa.

El primer paso fue identificar y seleccionar a las empresas participantes. Para ello, se hizo un análisis con base en tres parámetros: la estabilidad del personal; la disposición expresada por la gerencia general para participar en el proyecto y emprender un proceso de cambio; y la estructura financiera. Finalmente entre los meses de diciembre, enero, febrero y hasta el mes de junio, veinticinco empresas cumplieron con todos los requisitos y pasos previos.

Para seleccionar a las empresas cuyos ejecutivos y/o propietarios inicialmente manifestaron interés por participar en el Proyecto, se hizo un pre diagnóstico para ver cuáles de ellas estaban en condiciones y disposición de pagar la contraparte mensual. Resultaba también vital tener la certeza de que sus propietarios compartían la convicción de ceder parte de su poder a los trabajadores y compartir con ellos los ingresos adicionales que resultarían por la implementación del Proyecto. Esto significaba que las ganancias no sólo debían incrementar la rentabilidad de las empresas, sino que deberían beneficiar también

al personal que trabaja en ellas, basados en un nuevo enfoque de empresa que busca mejorar las condiciones de la gente.

Ángela Gonzáles, Gerente General de la empresa AGRONAT, destaca en ese sentido que “la necesidad de ser más competitivos como empresa, nos mostró la necesidad de tener un sistema de inocuidad alimentaria certificado, para poder exportar a mercados extranjeros. Nuestra empresa es productora de alimentos; es por esto que necesitábamos implementar y certificar el ISO 22000, ya que nuestra certificación ISO 9001 / 2008 no era suficiente para cumplir los requisitos de los clientes en otros países”, señala.

Una de las tareas más delicadas fue contar con un diagnóstico preciso de cada una de las empresas seleccionadas. De esa manera, se pudo verificar que la mayoría de las que iniciaron el Proyecto, no utilizaban herramientas y enfoques considerados básicos para la gestión exitosa de una empresa: casi ninguna tenía definidos sus objetivos estratégicos; no se contaba con indicadores para evaluar los niveles de calidad y productividad de los procesos y actividades clave de su cadena de valor; ni con estructuras salariales definidas; no tenían elaborados ni utilizaban reglamentos internos y/o manuales de funciones y un largo etcétera que ponía de manifiesto un manejo artesanal antes que profesional de la actividad empresarial y turística.

Como parte de las soluciones propuestas se diseñó el plan de capacitación con el procedimiento para desarrollar los Proyectos de Mejoramiento (PDM), para mejorar los indicadores de la Productividad y la Calidad de cada sección o área funcional. Asimismo, se diseñó y se ejecutó un plan para la consultoría de seguimiento, considerada como una herramienta fundamental para el éxito del SGMC.



Objetivos de fase alcanzados

Producto de estos esfuerzos, se pudo evidenciar al cabo de esta primera Etapa, resultados concretos en los planos cualitativo y cuantitativo.

En el primer caso, se constató mejoras en el nivel de motivación e identificación del personal con su empresa; la puesta en marcha de nuevos procedimientos que mejoraron los procesos técnicos y administrativos que se ejecutan en las diferentes unidades operativas y; además, la sistematización facilitó la adecuada repartición de funciones. Muy pronto, los gerentes y jefes cambiaron radicalmente la forma de desempeñar su rol dentro de la empresa, pasando a constituirse en líderes que influyen positivamente en el personal de sus respectivas áreas funcionales. Los problemas existentes pudieron ser detectados con mayor rapidez, influyendo en la oportuna rectificación. Como corolario de todos estos cambios, quienes trabajan en la empresa, por lo general, han transformado su visión acerca de la responsabilidad, el buen trato, el cumplimiento de deberes y obligaciones y, sobre todo, el deberse a los clientes. A su turno, estos últimos se sintieron más satisfechos, pues podían beneficiarse de un mejor producto.

En el plano cuantitativo, el volumen total de ventas de las empresas tuvo un incremento promedio del 25,69% sobre la situación inicial; además de un mejoramiento de los indicadores de productividad laboral. Mejoramiento de la calidad de diseño y concordancia de los productos / servicios; disminución de quejas y reclamos de los clientes e incremento de los niveles de rentabilidad resumen los logros de la primera parte.

Para Guido Dávalos, gerente y propietario de Cretassic Hostel, el cambio más importante registrado en su empresa fue “concebir la misión y la visión de la que ahora es la empresa y la organización en todas las áreas”. También es ilustrativa la visión de Laura Paredes, Gerente General de la Agencia de viajes y operadora Joy Ride Turismo, quien afirma que “el cambio sustancial fue un impacto directo en la forma de realizar las actividades cotidianas de cada persona. Los procedimientos hicieron posible organizar el trabajo y además tener los indicadores necesarios para medir este trabajo”. Emblemático resulta también el testimonio de Walter Quintanilla, Rector de la Universidad Privada Domingo Savio de Potosí, para quien resultó vital lograr “el orden en los procedimientos académicos administrativos”.



SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA PRIMERA ETAPA

		2007	2008	Incremento
PRIMERA ETAPA	Volumen total de ventas	\$ 12.587.028,00 (previo al inicio del proyecto)	\$ 15.821.043,00 (a la finalización del proyecto)	25,69 %
	Nivel de ventas	Rangos desde el 4,4 %, para el nivel más bajo	Rangos hasta 125,18 % en el nivel más alto	
	Mejoramiento de los indicadores de productividad laboral (personal de base, Gerencia Media y Alta Gerencia)	Rangos desde el 4,4 %, en el nivel más bajo	Rangos hasta el 50,12 %, en el nivel más alto	
	Promedio mensual de la productividad laboral en las EMPRESAS por cada puesto de trabajo	\$ 4.879	\$ 5.860	20,11 %
	Incremento número total de trabajadores	215	232	7,91 %
	El promedio de incremento de los niveles de rentabilidad equivale a un 17,13 %			

Los avances constatados sirvieron de base para diseñar objetivos y propuestas para la segunda etapa.

Nuevos y grandes pasos

Alcanzado el objetivo primero, nuevos desafíos se abrieron para las empresas participantes; a la par que otras se incorporaron a la segunda Etapa. La propuesta apuntaba ahora a consolidar el Proceso PMCCP y desarrollar tanto un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) como un Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos (SGIA).

La ampliación de empresas participantes se dio como resultado de la decisión de algunas que, al culminar la primera etapa, decidieron no continuar; lo que abrió espacios a otras que sí mostraron interés. De esta manera, se incorporaron 20 nuevas empresas –entre ellas, dos del departamento de La Paz– fuertemente motivadas por los resultados que mostraban aquellas que participaron en la primera Etapa.

Laura Paredes confiesa que “nos animamos a participar en la II etapa, precisamente para poder implementar con éxito el SGC en nuestra empresa y obtener la ISO 9001. Nos enteramos de su implementación por el consultor Juan Viera”.

De manera coincidente con lo ocurrido al inicio del proyecto, en la fase de diagnóstico se pudo evidenciar que el 95% de las 20 nuevas empresas que se incorporaron a la Etapa II, no utilizaban herramientas y enfoques considerados básicos para la gestión exitosa de una empresa. De hecho, en general el clima laboral de las nuevas empresas no era bueno, toda vez que la cantidad de debilidades superaba ampliamente a la de fortalezas.

Durante la implantación del SGMC en las nuevas empresas, el Consultor Internacional Ing. Juan Viera dictó seis talleres de capacitación a gerentes, jefes, consultores asistentes y consultores internos. Estos talleres fueron

complementados con otros cuatro, dictados como parte del proceso de implantación de los SGC. En esa dinámica, se tomó en cuenta los siguientes factores:

- Identificación de los procesos clave de la cadena de valor de cada una de las empresas,
- El análisis de los requisitos especificados en la Norma ISO 9.001:2008, para certificar el SGC,
- La elaboración, aprobación y puesta en vigencia de la documentación,
- El cumplimiento por parte de Gerentes, Jefes y Líderes de los Grupos de Mejoramiento (GM) de las políticas, procedimientos e instructivos de trabajo,
- La decisión de los Gerentes, Jefes y Líderes de los GM de hacer cumplir las políticas, procedimientos e instructivos de trabajo,
- El cumplimiento por parte de todo el personal de las políticas, procedimientos e instructivos de trabajo, en los cuales están involucrados,
- El liderazgo de los Gerentes, Jefes y Líderes de los GM.

Todo este proceso no estuvo exento de dificultades y desafíos. Para cada empresa seleccionada, hubo una limitación particularmente difícil de vencer. Es el caso de Cretassic Hostel, cuyo gerente Guido Dávalos reconoce que la implementación de los registros y su mantenimiento fue un verdadero reto. Para Mónica Solares de Cuéllar, subgerente propietaria de los exitosos Chocolates Para Ti, “el trabajo en la segunda etapa fue mas arduo y tedioso al momento de elaborar los instructivos y procedimientos de trabajo, pero necesario para lograr la certificación”.



Más y mejores logros

Los resultados cualitativos alcanzados mostraron, en conjunto, un alto grado de consolidación de las metas de la primera etapa; fortaleciendo en todos los ámbitos las iniciativas desarrolladas previamente

Éstas se confirman con los logros cuantitativos: un incremento del 30,64 % en las ventas, durante los 12 primeros meses de esta Etapa II; es decir, en el periodo abril 2009 - marzo 2010, que fue comparado con el periodo abril 2008 - marzo 2009; cifras que resultan extraordinarias si se toma en cuenta que ese periodo fue particularmente difícil para el sector, debido a la disminución del flujo de turistas a las ciudades de Sucre y Potosí por la crisis económica mundial, las epidemias de Dengue (abril 2009) y de la Gripe Porcina (junio 2009). Asimismo, la productividad laboral tuvo también un sustancial incremento en el periodo; indicador al que se suma un aumento de la cantidad de empleos en las empresas.

El cuadro adjunto refleja de manera cuantitativa la evolución de la segunda etapa y permite apreciar efectos e impactos de proceso.

De esta segunda etapa se rescata el cumplimiento del 100% de las actividades planificadas, lo que muestra asimismo la dedicación e importancia que le dieron los ejecutivos y/o propietarios de las empresas participantes.

El 90,6 % de las empresas que culminaron su participación en la Etapa II del Proyecto mejoraron significativamente su nivel de competitividad, sobre la base del mejoramiento de sus indicadores, el 9,4% de las restantes, a pesar de que mejoraron también su competitividad, no les alcanzó para contrarrestar en su totalidad las condiciones adversas del entorno.

Así lo confirman los testimonios de quienes recorrieron esta experiencia. Es el caso de Wálter Quintanilla, de la Universidad Privada Domingo Savio quien afirma que “la falta de compromiso en algunos funcionarios que cada día son menos pero que aun están”, es la mayor debilidad que arrastran. Para Aldo Fuertes Garnica, Gerente General del Hotel Santa Teresa de Potosí, “la mayor debilidad siempre ha sido la alta rotación de personal y el proyecto ayudó en este sentido en la medida en que pudimos definir funciones y sistematizar el trabajo mediante los procedimientos, permitiéndonos estos que la inducción al nuevo personal sea más fácil.

Ángela González sintetiza de la mejor forma la transformación sufrida: “Nuestra debilidad al inicio del proyecto era en infraestructura para procesos inocuos y control de puntos críticos. Sin embargo esto cambió al finalizar el proyecto convirtiéndose en una fortaleza.

SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA SEGUNDA ETAPA

		Abril de 2009	Marzo de 2010	Incremento
SEGUNDA ETAPA 27 de las 29 empresas entregaron información	Volumen total de ventas	74'173.846,00 bolivianos	96'904.380,00 bolivianos	30,64 %
	Promedio de la productividad laboral mensual en las empresas por cada puesto de trabajo.	US \$ 9.170,85	US \$ 10.379,65	13,18 %
	Incremento del número total de trabajadores.	674	778	15,43 %

Con todos estos criterios, quedaron sentadas las bases para concebir una Tercera Etapa, cuya meta declarada fue conquistar la Norma Internacional de Calidad ISO. Se buscó, además, eliminar o atenuar la posibilidad de retornar a las prácticas tradicionales de la gestión empresarial.

En seis meses más de proceso asistido, habría mayores posibilidades de incrementar los resultados económicos de las empresas, lo cual a vez aumentaría la confianza de los directivos y trabajadores por mantener vigente el SGMC indefinidamente en el futuro.

El reto de ser empresas mundiales

El objetivo principal de la Etapa III fue consolidar en todas las empresas un proceso estructurado de cambio en los sistemas de gestión, tendiente al mejoramiento de su competitividad, a través de la institucionalización de un Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad y la Productividad (PMCCP), y la certificación ISO 9001:2008 de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) de cada una de las empresas participantes en el Proyecto.

Alcanzar la certificación ISO implicó, por un lado, mantener los estándares de calidad alcanzados luego de dos etapas de arduo trabajo y; por otro, contar con una empresa de reconocida trayectoria y prestigio internacional, que fuera capaz de hacer esta certificación. Así, por ejemplo, antes del proyecto en el Departamento de Potosí no existían empresas con SGC certificados ISO 9001.

En esa perspectiva, el Proyecto trazó una estrategia para alcanzar este propósito. Inicialmente, tomó contacto con cuatro empresas que reunían el perfil estimado: SGS sede Chile, la asociación IRAM de Argentina e IBNORCA de Bolivia, ICONTEC de Colombia y AENOR de España. En el análisis para la selección, se tomó especialmente en cuenta la experiencia del equipo de auditores designado para el Proyecto (cantidad de auditorías realizadas, de preferencia en empresas similares del país); como asimismo los conocimientos acerca del sector turístico y de las diferentes actividades de todas las empresas participantes en el Proyecto.

Como resultado del proceso de selección, se contrató a la asociación IRAM de Argentina e IBNORCA de Bolivia.

Paralelamente, los Consultores Asistentes contratados, bajo la dirección del Ing. Juan Viera, junto con el equipo de auditores internos de los Sistemas de

gestión de la calidad (SGC), prepararon e hicieron aprobar por los Comités Corporativos para el Mejoramiento de la Competitividad (CCMC) de cada una de las empresas, los programas anuales y los planes de auditoría, para posteriormente, verificar en qué medida el SGC de cada empresa cumplía con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, además de evaluar el nivel de su implantación, sus resultados e identificar oportunidades de mejorar el SGC y la competitividad de la empresa.

Finalmente, esta prueba de fuego que supuso la certificación ISO, puso al descubierto varios aspectos que las empresas debían superar para convertirse en empresas de clase mundial. Así, por ejemplo, se verificó que se auditaron exclusivamente los procesos y las actividades que en ese momento se estaban ejecutando y no así el SGC en su totalidad. Entre los hallazgos de las auditorías realizadas, se encontró una serie de No Conformidades, relacionadas fundamentalmente con la Revisión por la Dirección (RPD), la falta de indicadores de los procesos de la cadena de valor y la falta de los Registros especificados en cada uno de los procedimientos.

Sin duda alguna, este Proyecto incidió significativamente en la competitividad, es decir en los niveles de la calidad y la productividad de las empresas de las ciudades de Sucre y Potosí y cambió la historia. Pues, las empresas participantes de este proyecto son las únicas que tienen certificación ISO 9001, en Potosí y en Sucre. Hasta entonces, solamente había una empresa certificada (FANCESA) y hoy se cuenta con 15 empresas. A nivel nacional, se ha incrementado en un 13,64% el número de las empresas con SGC con certificación ISO 9001.

SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA TERCERA ETAPA

		Primer semestre 2010	Primer semestre 2011	Incremento
TERCERA ETAPA 13 empresas entregaron información	Volumen de ventas	\$ 41'609.761,00 bolivianos	\$ 50'921.982,00 bolivianos	22,38 %
	Incremento del número total de trabajadores.	563	603	6,63 %
	Entre el primer semestre de 2010 y el primer semestre de 2011, el promedio de la productividad laboral en las empresas que entregaron la información (12), se incrementó en un 18,85 %.			
	Entre el primer semestre de 2010 y el primer semestre de 2011, el ingreso promedio mensual de los trabajadores en las 13 empresas que entregaron información se incrementó en un 40,68 %.			
	Entre el primer semestre de 2010 y el primer semestre de 2011, el nivel de las utilidades de las 13 empresas que entregaron información se incrementó en un promedio de 40,76 %.			



Venciendo obstáculos

Adicionalmente, varias desviaciones puntuales o parciales fueron descubiertas al momento de comprobar requisitos normativos o en el cumplimiento de lo especificado en los diferentes procedimientos e instructivos. Felizmente, todas ellas son subsanables a corto plazo. Asimismo, se evidenció que la capacitación a los auditores internos fue más teórica que práctica.

Pese a estas limitaciones, los resultados son halagadores. Complementariamente a lo alcanzado en las dos etapas previas, se ha consolidado una cultura de calidad y excelencia que han superado las expectativas iniciales.

Desde el punto de vista cuantitativo, los logros asimismo han sido extraordinarios. Por un lado, el volumen de ventas de las empresas que reportaron resultados arroja un promedio de incremento superior al 13%; en tanto que el promedio de la productividad laboral en las empresas que entregaron la información (12), se incrementó en un 18,85%. Tan importante como los anteriores porcentajes es el referido al ingreso promedio mensual de los trabajadores en las 13 empresas que entregaron información, que se incrementó en un 40,68%.

Aldo Fuertes, del Hotel Santa Teresa de Potosí, confirma estos porcentajes, señalando que “el cambio fundamental fue la transformación de mentalidad en nosotros como empresarios y gerentes, comprendiendo que la medición de los indicadores es una herramienta

fundamental en nuestra gestión y que la dirección de nuestras empresas debe ser participativa”.

Por su parte, Ángela González no oculta su satisfacción al reconocer que “gracias a la implementación del sistema logramos el incremento en limpieza y satinización de la planta. Los procesos, la capacitación y la concientización del personal con respecto a la inocuidad alimentaria nos han ayudado grandemente a mejorar la producción de alimentos, obteniendo mejores resultados en la elaboración de alimentos inicuos”.

“El proyecto significó la formalización o transformación de una ilusión en una empresa con personería jurídica, con misión y visión consensuada, estructura orgánica, Comité Corporativo, Grupos de Mejora, personal más estable, índices medibles semanal, mensual y anualmente en base a parámetros y certificación ISO 9001:2008.”

Ana Sánchez A. Villapadierna
Ruth Velasco Garrón
Phisqa Warmis SRL
Potosí

SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS CUALITATIVOS DEL PROYECTO

ASPECTOS CLAVE	LÍNEA DE BASE (SITUACIÓN INICIAL)			SITUACIÓN ACTUAL		
	SI	NO	PARCIAL	SI	NO	PARCIAL
Indicadores de la Calidad y la Productividad	0 %	100 %		100 %		
Reglamento Interno	4,2 %	95,8 %		100 %		
Manual de Funciones	0 %	95,8 %	4,2 %	100 %		
ADN; Misión, visión de futuro o propósito estratégico, valores y política	8,4 %	91,6 %		100 %		
Procedimientos e instructivos	0 %	91,6 %	8,4 %	100 %		
Sistema Información Interna	0 %	87,4 %	12,6 %	100 %		
Medición del Nivel de Satisfacción del Cliente Externo (NSCE) y del Nivel de Satisfacción del Cliente Interno (NSCI)	0 %	100 %		100 %		
Medición del clima laboral	0 %	100 %		100 %		
COLPA (Aplicación de las 5S')	0 %	100 %		100 %		
Definición y Despliegue de Objetivos Estratégicos	0 %	95,8 %	4,2 %	100 %		

"El cambio fundamental fue la transformación de mentalidad en nosotros como empresarios y gerentes, comprendiendo que la medición de los indicadores es una herramienta fundamental en nuestra gestión y que la dirección de nuestras empresas debe ser participativa.

Lo mas determinante en esta transformación fue el compromiso de gran parte del personal, gerencia y propietarios."

Aldo Fuertes Garnica
Propietario y Gerente General
Hotel Santa Teresa
Potosí

"El cambio sustancial fue un impacto directo en la forma de realizar las actividades cotidianas de cada persona. Los procedimientos hicieron posible organizar el trabajo y además tener los indicadores necesarios para medir este trabajo.

Nos animamos a participar en la II etapa, precisamente para poder culminar con éxito y obtener la ISO 9001."

Laura Paredes
Gerente General
Agencia de viajes y operadora JOY RIDE TURISMO
La Paz

Bolivia, país de realizaciones

En conjunto, la trascendencia y el impacto del proyecto financiado por la Corporación Andina de Fomento (CAF), la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE), Swisscontact, el Honorable Gobierno Municipal de Potosí y las propias empresas beneficiarias puede sintetizarse en el incremento de un 13% del número total de empresas de Bolivia con SGC certificados ISO 9001; de un 5% en el número de instituciones públicas con SGC certificados ISO 900; de un 12,5% en la cantidad de empresas de Bolivia con SGIA certificados ISO 22.000.

“Nuestra empresa había crecido muy rápidamente los últimos años y necesitábamos re-organizar varias áreas. Aceptamos el reto y comenzamos el trabajo. Fue difícil pero vimos buenos resultados, el proyecto nos ayudó a organizar nuestro trabajo y a prepararnos para comenzar una nueva etapa rumbo a la ISO 9001.”

Mónica Solares de Cuellar
Copropietaria - Subgerente
CHOCOLATES PARA TI
Sucre

EMPRESAS CON CERTIFICACIÓN Y EMPRESAS EN LA ÚLTIMA ETAPA DE CERTIFICACIÓN

No.	EMPRESA	TIPO DE CERTIFICACIÓN	CIUDAD
1	CPT Chocolates Para Ti	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
2	* Cretassic Hostal	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
3	Hotel Casa Kolping	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
4	* Instituto Charcas	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
5	Farmacias San Agustín	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
6	* La Taverné Con Gusto	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
7	* Las Torres Hostal	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
8	Espacio Cultural Orígenes	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
9	Joy Ride Turismo	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre
10	* Sombreros Chuquisaca	ISO 9001:2008 del SGC	Sucre

(*) Empresas que se encuentran en la última etapa del proceso para obtener la certificación.

No.	EMPRESA	TIPO DE CERTIFICACIÓN	CIUDAD
1	FDL, Flor de Leche	ISO 9001:2008 del SGC	La Paz
2	Laboratorios Agronat S.A.	ISO 22000:2005 del SGIA	La Paz

No.	EMPRESA	TIPO DE CERTIFICACIÓN	CIUDAD
1	Centro de Producción de Restaurante Santa Clara	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
	Confitería Restaurante Santa Clara	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
2	Dirección de Turismo del HGM Potosí	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
3	* Restaurante San Marcos	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
4	Restaurante Pub Phisqhas Warmis	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
5	Hotel Claudia	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
6	Hotel Santa Teresa	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
7	Centro Recreacional Hípico El Paraíso	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
8	Kullama	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
9	Universidad Particular Domingo Savio	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
10	* Ingenio Minero Casa Blanca	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí
11	Industrias PROVEL	ISO 9001:2008 del SGC	Potosí

(*) Empresas que se encuentran en la última etapa del proceso para obtener la certificación.

Respalda a estos números, la visión optimista de un trabajador de una empresa expresada en el siguiente testimonio:

“El proyecto ha servido para mejorar en la parte administrativa, puedo emitir reportes mensuales en mi área de la Contabilidad, también conocer las necesidades a través de las reuniones de COLPA que es el espacio de evaluación de la semana o el mes que nos permite informarnos del día a día para tomar decisiones y saber si tenemos que comprar materia prima, cuanto producir, cuanto vender.

La certificación ISO 22000:2005 del SGIA es una imagen de la empresa, de lo que ella representa porque todo lo que hacemos, está dentro de los estándares de seguridad, confianza y calidad que garantiza la inocuidad de los alimentos.”

Miguel Ángel Ortiz
Auxiliar de Contabilidad
AGRONAT
La Paz

Este testimonio sintetiza lo obtenido por un proyecto que ha logrado consolidar empresas competitivas, es decir con altos niveles de calidad y productividad, posicionar mejor la oferta turística de Bolivia y generar mejores condiciones de vida y de trabajo para muchos.

Detrás de todo este entramado, la presencia de Swisscontact ha sido fundamental en un proceso que ha alcanzado tanto el objetivo general como aquellos específicos de cada una de las etapas mencionadas.

Para la Representante de Swisscontact en Bolivia, Régula Chávez Malgiaritta, “el desafío de aquí en adelante consiste en que cada empresa mantenga y mejore disciplinadamente su SGMC como una cultura empresarial para así mantener y mejorar su posición competitiva, garantizar la calidad a nivel interno y a nivel de sus clientes y contribuir al desarrollo del país.

Es gratamente sorprendente que el 100% de las empresas que culminaron su participación en el Proyecto ostente mejoras significativas en su nivel de competitividad. Esta apreciación se respalda en el mejoramiento de sus indicadores clave, contrarrestando eficazmente las condiciones adversas del entorno. Es también una alerta para quienes no están dispuestos a invertir en la preparación de su gente y no quieren compartir beneficios resultantes de la implantación del SGMC con sus trabajadores.

Emilio Uquillas representante de la CAF en Bolivia, expreso que la implementación de este Proyecto significó “aplicar una línea orientada a la excelencia y cambiar la forma de conducir empresas en un sector tan sensible como el turístico, nos pareció una experiencia que nos dejaría mucho por replicar en el país”.

En síntesis, ha sido una experiencia aleccionadora que deja bases ciertas para mejorar, de manera sistemática la competitividad, es decir la calidad la productividad en diferentes ámbitos de acción —el turismo es ya un buen ejemplo— que sumados a una pródiga naturaleza, pueden hacer de Bolivia un país de promisorio futuro.

**Financiado:**

FINANCIANDO EL DESARROLLO • AMÉRICA LATINA

Co-financiado:

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Agencia Suiza para el Desarrollo
y la Cooperación COSUDE**



GOBIERNO AUTÓNOMO
MUNICIPAL DE POTOSÍ

Institución ejecutora y co-financiadora:**Equipo Consultor:**

Consultor líder: Juan Viera Parra

Consultores asistentes:

- Juan Carlos Arancibia
- Ney Petersen
- Rocío Calle
- Hugo Barrientos

CRÉDITOS**Edición**

Swisscontact

Consultora "ESTÁS CONMIGO: Comunicación y Cambio"

Revisión

Régula Chávez - Malgiaritta

Juan Viera Parra

Fotografía

Swisscontact

Empresas del proyecto

Impresión

Imprenta WEINBERG s.r.l.

La Paz - Bolivia



CREAMOS OPORTUNIDADES

Swisscontact Bolivia:

Calle Jacinto Benavente N° 2176, Sopocachi - Tel. (591 2) 211 21 41 - (591 2) 241 99 65 - Casilla 5033.

swisscontact@swisscontact.bo

www.swisscontact.bo