

## Sistemas de gestión - Gestión integral de pequeñas y medianas empresas - Requisitos

### Preámbulo

El Instituto Nacional de Normalización, INN, es el organismo que tiene a su cargo el estudio y preparación de las normas técnicas a nivel nacional. Es miembro de la INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO) y de la COMISION PANAMERICANA DE NORMAS TECNICAS (COPANT), representando a Chile ante esos organismos.

El proyecto de norma NCh2909 ha sido preparado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) junto al Centro Nacional de Productividad y Calidad (Chile Calidad), el Ministerio de Economía (MINECON), y el aporte de especialistas independientes.

Este proyecto de norma establece los requisitos en los ámbitos de la gestión que deben cumplir las pequeñas y medianas empresas (PYME), que operan en Chile, para demostrar que se encuentran insertas en la línea de la competitividad y en un primer hito del proceso de mejoramiento de la gestión.

Por no existir Norma Internacional, en relación a la gestión integral de las PYME, en la elaboración de este proyecto de norma se han tomado en consideración las normas NCh-ISO 9001.Of2001 *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*, NCh2769.Of2003 *Calificación de proveedores - Requisitos generales* y NCh-ISO 14001.Of1997 *Sistemas de gestión ambiental - Especificación con guía para el uso*, y los documentos siguientes; la Guía para Evaluación de la Gestión de Excelencia del Premio Nacional de la Calidad Nivel II, el Manual de Procesos del Diagnóstico del Fondo de Asistencia Técnica de CORFO, y la bibliografía indicada en Anexo A.

El Anexo A no forma parte del cuerpo del proyecto de norma, se inserta sólo a título informativo.



## **Sistemas de gestión - Gestión integral de pequeñas y medianas empresas - Requisitos**

### **0 Introducción**

Esta norma nace del interés conjunto del Ministerio de Economía, de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y del Centro Nacional de Productividad y Calidad (Chile Calidad), de disponer de un instrumento objetivo para la certificación de la gestión integral de las empresas, que operan en Chile, en un nivel que asegure condiciones básicas que permitan su inserción en la línea de la competitividad y establezcan las capacidades para abordar niveles más avanzados de mejoramiento de la gestión, que faciliten su incorporación paulatina en mercados altamente exigentes.

Esta norma se basa en el principio que la empresa incrementa su competitividad cuando desarrolla procesos sistemáticos de mejoramiento de su gestión, con una clara orientación a su entorno y a sus clientes. Para esto es necesario entender a la empresa como una entidad dinámica, flexible e inserta en un entorno también dinámico y con exigencias crecientes; y a la competitividad, como la capacidad de la organización de mantener permanentemente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado y la confianza del entorno.

El modelo conceptual en que se basa esta norma considera, como elementos centrales en la gestión de una empresa, un liderazgo fuerte y comprometido del nivel gerencial, con capacidad para definir una estrategia y conducir al conjunto de la organización en función de ésta.

Asimismo, el modelo reconoce en el personal de la empresa su fuente principal de agregación de valor, lo que hace imprescindible asegurar el respeto de sus condiciones de trabajo, el resguardo de sus derechos y una preocupación permanente por su desarrollo.

Por otra parte, el modelo considera un enfoque de proceso en la realización del producto, orientado a la satisfacción del cliente, una toma de decisiones basada en el análisis de información relevante, una retroalimentación continua de los cambios en el entorno y de los requisitos del cliente para readecuar permanentemente los procesos internos.

Finalmente, el modelo hace hincapié en la responsabilidad y compromiso de la organización con el medio ambiente, con el personal de su empresa y con su entorno social.

Este modelo de gestión integral, diseñado para ser aplicado en las pequeñas y medianas empresas, ha sido construido considerando sus características y condiciones particulares. Su implementación debiera permitir instalar, fortalecer y mantener, en estas empresas, las capacidades necesarias para desarrollar una gestión integral, acorde a los requerimientos actuales y a los desafíos que presentan las economías modernas.

Una empresa que instala los elementos de gestión que constituyen los requisitos de esta norma avanza, además, hacia la implementación de normas y modelos internacionales de gestión.

El marco conceptual que explica la norma de gestión integral se puede observar en la figura siguiente:

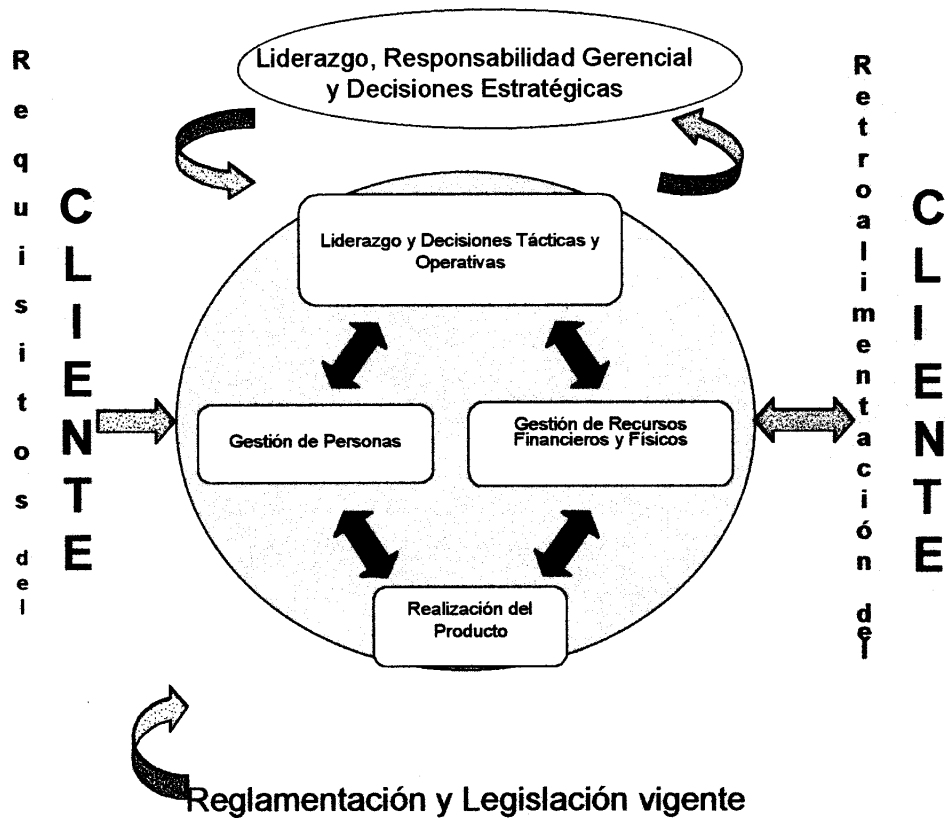


Figura 1 - Modelo de gestión integral para PYME

El modelo de gestión integral que se muestra en Figura 1, ilustra los vínculos entre los procesos que desarrolla la organización. En él se observa claramente la importancia del rol de los clientes, desde la caracterización y conocimiento de sus requisitos hasta la retroalimentación (*escucha su voz*), una vez recibido el producto. Este modelo adopta, por tanto, el enfoque de que todo lo que la organización hace comienza y termina con el cliente, lo que explica que éste aparezca a la izquierda y a la derecha del diagrama.

El óvalo *Liderazgo, Responsabilidad Gerencial y Decisiones Estratégicas*, así como el rectángulo de *Liderazgo y Decisiones Tácticas y Operativas*, expresan la importancia, en este modelo, del rol de la gerencia en la organización en la definición de la estrategia y el control y revisión de los objetivos y metas trazados.

El flujo del proceso principal, que hace posible la obtención del referido producto o servicio, aparece en la parte inferior del gráfico, como *realización del producto*. En este cuadro están comprendidas las diferentes actividades que una organización necesita desarrollar para la elaboración del producto o servicio, que constituyen su *salida*.

Por otra parte, el modelo representa también las actividades de apoyo al proceso de realización del producto, pero no por ello menos necesarias e importantes, como la gestión de personas y la gestión de recursos financieros y físicos.

El modelo considera que la gerencia se debe preocupar de gestionar la participación y desarrollo de las personas que trabajan en la organización, asegurando que se cumpla con la normativa vigente y que se disponga de información acerca de la formación y competencias necesarias para desenvolverse en las tareas que se les asignan.

Además, se debe preocupar de suministrar y administrar los recursos financieros y físicos necesarios para garantizar la calidad del producto y/o servicio generado.

## **1 Alcance y campo de aplicación**

1.1 Esta norma establece los requisitos de un sistema de gestión integral para pequeñas y medianas empresas, cuando una organización necesita demostrar que:

- a) Lidera y conduce su negocio con una perspectiva estratégica, considerando todos los ámbitos de la gestión, y toma decisiones basada en información relevante.
- b) Orienta su gestión a la satisfacción de sus clientes.
- c) Cumple con las disposiciones relativas a legislación laboral, de salud, previsional, y de higiene y seguridad, en resguardo de su personal.
- d) Conoce y orienta las competencias de su personal hacia su negocio.

NCh2909

- e) Dispone de procedimientos para generar periódicamente información de sus resultados financieros.
- f) Dispone de mecanismos de resguardo de sus activos.
- g) Cumple las disposiciones tributarias y contables.
- h) Conoce y tiene documentado su proceso principal de realización del producto.
- i) Conoce el efecto ambiental de sus operaciones.
- j) Dispone de un sistema de gestión que avanza hacia sistemas y modelos de gestión reconocidos internacionalmente.

1.2 Los requisitos de esta norma son genéricos. Esta norma se aplica a todas las pequeñas y medianas empresas sin importar su tipo o producto suministrado.

## 2 Referencias normativas

No hay.

## 3 Términos y definiciones

Para los propósitos de esta norma, se aplican los términos y definiciones siguientes:

**3.1 aspecto ambiental:** elemento de las actividades, productos o servicios de una organización, que puede interactuar con el medio ambiente

**3.2 atributos:** propiedades y/o condiciones que debe cumplir un determinado producto o servicio

**3.3 cliente:** organización o persona que recibe un producto. Ejemplos: consumidor, usuario final, beneficiario y comprador

**3.4 corto plazo:** vencimiento a considerar, en un plazo menor a 12 meses

**3.5 documentación:** puede ser considerado como documentación, documentos escritos, tales como actas, memorándum, informes, circulares internas de la organización

**3.6 estrategia:** área de la planificación y dirección global de operación del sistema de gestión, que estipula los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos determinados

**3.7 ficha técnica:** descripción detallada con las especificaciones de un producto. En ella se debe indicar rango de valores si así lo ameritan, como por ejemplo: temperatura de conservación, peso mínimo, dimensiones, tipo embalaje

**3.8 gerencia:** se considera como gerencia al (a los) socio(s), dueño(s) de la organización y/o gerente general

**3.9 hallazgo:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría, recopilada frente a los criterios de auditoría. Los hallazgos de la auditoría pueden indicar conformidad o no conformidad

**3.10 intervalos:** períodos de tiempo regulares, como por ejemplo quincenal, mensual, trimestral, u otro que la organización establezca

**3.11 materia prima, insumo o servicio principal:** es aquel bien o servicio de mayor volumen, o bien aquel de mayor costo utilizado en el proceso del producto principal de la empresa; debe ser definido por el empresario

**3.12 mediano plazo:** vencimiento a considerar, en un plazo de uno a tres años

**3.13 periódicamente:** plazo de tiempo que la organización debe establecer para ejecutar una acción. Por ejemplo: mensualmente, trimestralmente, anualmente

**3.14 plan de acción de corto y mediano plazo:** actividades a desarrollar para lograr los objetivos establecidos por la gerencia. Debe indicar plazos y responsables

**3.15 planificación estratégica:** análisis interno y externo de la organización que identifica oportunidades de mejora, diseño de planes de trabajo a corto y mediano plazo

**3.16 proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados

**3.17 producto principal:** es aquel bien o servicio que genera el mayor volumen de venta, o bien aquel que impacta más en las utilidades de la empresa; debe ser definido por el empresario

**3.18 mecanismo:** realización práctica o manera especificada, para desarrollar una determinada actividad o proceso

**3.19 producto:** resultado de un proceso. En esta norma también se considerarán los servicios suministrados

**3.20 proveedor y contratista principal:** es aquel suministrador de materias primas, insumos o servicios principales

**3.21 registro:** evidencia de actividades desempeñadas, por ejemplo: actas, formularios, guías, facturas, listados, informes

**3.22 requisitos:** especificaciones que debe cumplir un producto o servicio para satisfacer lo solicitado por el cliente

**3.23 tácticas:** actividades a determinar en el plan de acción que permitan asegurar la consecución de los objetivos determinados en la planificación estratégica de la organización

## 4 Sistema de gestión

### 4.1 Requisitos generales

La organización debe establecer e implementar, documentar cuando se explicita, y mantener un sistema de gestión de acuerdo a los requisitos establecidos en esta norma.

### 4.2 Requisitos de la documentación

#### 4.2.1 Generalidades

La documentación del sistema de gestión, debe incluir al menos:

- a) documentos escritos en los casos en que se exige por esta norma, indicando para su control, al menos, la identificación del documento, el responsable de su elaboración, la fecha de la elaboración y la lista de distribución;
- b) los registros exigidos por esta norma, indicando al menos la identificación del registro, la fecha en la cual se ha completado la información contenida en el registro y la firma del responsable de completar el registro.

#### NOTAS

- 1) Cuando aparezca el término *procedimiento documentado*, dentro de esta norma, significa que el procedimiento debe ser establecido, formalizado por escrito, implementado (vigente) y mantenido (actualizado).
- 2) Cuando se trata de un *mecanismo*, significa que la secuencia de actividades que se realiza se debe establecer, implementar y mantener, aunque no es imprescindible documentarlo. Sin embargo, se mantienen registros que dichas acciones se realizaron; como por ejemplo, el acta de una reunión o los registros del entrenamiento realizado al personal.
- 3) La documentación puede estar en cualquier forma o medio de soporte. Particularmente, los procedimientos pueden consistir en diagramas de flujo o esquemas, en la medida que satisfagan los requisitos de contenido establecidos en esta norma.

#### 4.2.2 Mantención de los documentos y registros

Se debe establecer un mecanismo para definir la forma y los responsables para:

- a) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente;
- b) asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables;
- c) asegurarse de que los documentos de origen externo se archivan y mantienen;
- d) prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos;
- e) asegurarse de que los registros permanezcan legibles, fácilmente identificables y recuperables.



### **4.2.3 Distribución de los documentos**

Se debe establecer un mecanismo para definir la forma y el responsable para asegurarse que los documentos son distribuidos al personal que corresponda y se deben mantener registros de dicha distribución.

## **5 Liderazgo, responsabilidad gerencial y decisiones estratégicas**

### **5.1 Definición de la estrategia**

La organización debe tener una estrategia basada en información precisa (confiable y veraz), generada por ella, y en información de su entorno, en particular de sus clientes, que incluya al menos un plan de acción de corto y mediano plazo, con objetivos y responsables definidos.

### **5.2 Compromiso de la gerencia**

La gerencia debe proporcionar evidencias de su compromiso con el desarrollo e implementación de los planes de acción:

- a) comunicando a los responsables la estrategia y sus obligaciones;
- b) comprometiendo la disponibilidad de recursos.

**5.3** La gerencia debe, a intervalos planificados, revisar su estrategia y el cumplimiento de los planes de acción. La gerencia debe tomar decisiones tanto sobre la base de la información generada por la empresa, como sobre la base de la información de su entorno (clientes, mercado, competencia), y debe mantener registros de las revisiones practicadas.

NOTA - Los registros mencionados en esta cláusula pueden corresponder, por ejemplo, a las actas de las reuniones del equipo directivo en las cuales se revisa la estrategia.

### **5.4 Comunicación de los requisitos del cliente**

La gerencia debe proporcionar evidencias de que comunica los requisitos del cliente, en los niveles de la organización que corresponda.

## **6 Decisiones tácticas y operativas**

La organización debe establecer un mecanismo para revisar periódicamente la información generada por la empresa. Las decisiones tácticas y operativas de la organización se deben tomar sobre la base del análisis efectuado y se deben mantener registros de las revisiones practicadas.

## **7 Procesos relacionados con el cliente**

### **7.1 Revisión de los requisitos del cliente**

**7.1.1** La organización debe establecer un mecanismo para caracterizar a sus clientes y debe mantener registros de dicha caracterización.

**7.1.2** La organización debe establecer un mecanismo para determinar los requisitos especificados por su cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma.

**7.1.3** La organización debe establecer un procedimiento documentado para conocer la percepción de los clientes en relación al producto y servicio suministrado.

**7.1.4** La organización debe establecer un mecanismo para la recepción y tratamiento de quejas y reclamos. Se deben mantener los registros de las quejas y reclamos y del tratamiento de las mismas.

### **7.2 Atributos del producto**

La organización debe especificar los atributos del (de los) producto(s) principal(es) que realiza. Se deben mantener registros actualizados de dichos atributos.

### **7.3 Información de ventas**

La organización debe establecer un mecanismo para generar información de las ventas por producto y, cuando sea aplicable, por cliente. Se deben mantener registros de las ventas.

## **8 Gestión de personas**

**8.1** La organización debe mantener registros que demuestren el cumplimiento de la normativa vigente relativa a legislación laboral, de salud, previsional y de higiene y seguridad.

**8.2** La organización debe tener identificados los roles y responsabilidades de todo su personal, y debe establecer un mecanismo para que se comuniquen y permanezcan actualizados.

**8.3** La organización debe establecer un mecanismo para mantener actualizada la información de su personal, relativa a educación, entrenamiento, experiencia y habilidades técnicas básicas. Se deben mantener registros por cada persona de la organización.

**8.4** La organización debe establecer e implementar acciones periódicas de aprendizaje para su personal orientadas hacia su negocio.

NOTA - Estas acciones pueden corresponder a formación, capacitación, entrenamiento o inducción.

## **9 Gestión de recursos financieros y físicos**

**9.1** La organización debe mantener registros que demuestren el cumplimiento de la normativa vigente relativa a temas tributarios y contables.

**9.2** La organización debe establecer un mecanismo para generar información de su situación financiera en el corto plazo.

NOTA - Se puede utilizar para ello instrumentos tales como un flujo de caja.

**9.3** La organización debe establecer un procedimiento documentado para identificar y resguardar sus activos fijos y circulantes.

NOTA - En el caso de empresas fabricantes, en las cuales existen activos fijos tales como: maquinarias, equipos, herramientas, vehículos e instalaciones, el resguardo se refiere a contar con procedimientos de operación y mantención de los mismos. Para este tipo de empresas este requisito implica también resguardar las materias primas y los productos generados.

**9.4** La organización debe establecer un procedimiento documentado para determinar sus costos por producto y mantener registros de los cálculos de costos efectuados.

**9.5** La organización debe establecer un mecanismo para generar periódicamente información de sus resultados.

NOTA - La información de sus resultados debe incluir información de sus activos, pasivos y márgenes.

**9.6** La organización debe establecer un mecanismo para determinar su nivel mínimo de operación para generar utilidades.

## **10 Realización del producto**

### **10.1 Proceso de realización**

La organización debe obtener, documentar, implementar y mantener actualizada la información de su proceso de realización del producto, desde la recepción de las materias primas hasta la entrega al cliente del producto realizado.

### **10.2 Compras**

**10.2.1** La organización debe establecer requisitos de compra para aquellos productos (materias primas, insumos y/o servicios) relacionados con su proceso de realización del producto. Se deben mantener registros de los requisitos de compra de las materias primas, insumos y/o servicios principales.

**10.2.2** Los requisitos de compra se deben comunicar a los proveedores oportunamente. Se deben mantener registros de la comunicación con los proveedores.

NCh2909

**10.2.3** La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para validar que las materias primas, insumos y/o servicios cumplan los requisitos de compra especificados.

El tipo y alcance de la validación aplicada a las materias primas, insumos y/o servicios debe depender del impacto de éstos en el producto final. Se deben mantener registros de las validaciones.

**10.2.4** La organización debe contar con un mecanismo para seleccionar y priorizar a los proveedores y contratistas que proporcionan materias primas, insumos y/o servicios ligados al proceso de realización del producto. Se deben mantener los registros de los resultados de la selección y priorización para los proveedores y contratistas principales.

NOTA - Esta cláusula se refiere también a los servicios contratados.

### **10.3 Inventarios**

La organización debe mantener registros actualizados de su inventario, con la periodicidad que la empresa haya determinado.

### **10.4 Medio ambiente**

**10.4.1** La organización debe establecer un procedimiento documentado para identificar los aspectos ambientales de sus operaciones.

**10.4.2** La organización debe establecer un mecanismo para identificar y actualizar la información sobre la normativa vigente relativa a temas ambientales que le sean aplicables y mantener registros de las actualizaciones realizadas.

## **11 Mantención del sistema**

La organización debe establecer un procedimiento documentado para revisar periódicamente que todos los procedimientos requeridos por esta norma se mantienen implementados.

NOTA - Para ello la organización puede aplicar instrumentos de auditoría o autoevaluación.

**Anexo A**  
(Informativo)

**Bibliografía**

- [1] GUIDE ISO/72 *Guidelines for the justification and development of management system standards.*
- [2] *Modelo de Gestión base para la Ejecución de Proyectos de Construcción de la Corporación de Desarrollo Tecnológico de la Cámara Chilena de la Construcción.*
- [3] *Anexo III y Anexo IV del Sistema de Calificación Evolutiva de Brasil, "Objetivos y Requisitos del Sistema de Calificación de Empresas Constructoras, SICE- Constructoras, según ISO 9001: 2000".*
- [4] Indicadores acción empresarial de Responsabilidad Social, Octubre 2001.
- [5] Ventaja Competitiva, La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva de Michael Porter.
- [6] El Desafío: La gestión en la tercera ola, Hope & Hope.