

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

**UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR  
CHILLAN**



***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”.***

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**ALUMNOS:  
GONZALO LILLO VILCHI  
VICTOR VENEGAS VEGA**

**PROFESOR GUIA:  
ALEX MEDINA GIACOMOZZI**

**CHILLÁN, FEBRERO DE 2008**

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**INDICE**

INDICE .....	1
1.- ASPECTOS GENERALES.....	8
1.1.- EL EFECTO DE LA GLOBALIZACION.....	9
1.2.- LA ISO 9001-2000 COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN .....	11
1.3.- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	16
CALIDAD Y CALIDAD TOTAL .....	20
EL CLIENTE.....	21
MODELO DE RELACIÓN CLIENTE PROVEEDOR.....	21
LA PERFECCIÓN COMO OBJETIVO.....	22
LIDERAZGO Y CALIDAD TOTAL .....	23
2.- MARCO TEORICO .....	24
2.1.- SECTOR INDUSTRIAL .....	25
2.1.1.- HISTORIA .....	26
2.1.2.- DESARROLLO DEL SECTOR.....	27
2.1.3.- LA ENTRADA DE GIGANTES INTERNACIONALES.....	28
2.1.4.- RIESGOS.....	29
2.2.- REGLAMENTACIONES QUE ATANEN AL SECTOR. ....	30
2.2.1.- MEDIDAS DE SEGURIDAD.....	31
2.2.2.- LEYES LABORALES .....	31
2.2.3.- LEY Nº 19.496.....	32
2.2.4.- INTERESES.....	33
2.2.5.- LEY ANTIMONOPÓLICA .....	33
2.2.6.- DONACIONES .....	34
2.3.- ISO 9001 – 2000 .....	35
2.3.1.- ¿QUÉ ES ISO? .....	35
2.3.2.- ¿QUÉ ES LA ISO 9001-2000?.....	35
2.3.2.1.- ENFOQUE AL CLIENTE:.....	38
2.3.2.2.- LIDERAZGO:.....	38
2.3.2.3.- PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL:.....	38

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

2.3.2.4.- ENFOQUE POR PROCESOS:.....	38
2.3.2.5.- ENFOQUE DE SISTEMAS: .....	39
2.3.2.6.- MEJORA CONTINUA:.....	39
2.3.2.7.- DECISIONES BASADAS EN HECHOS:.....	39
2.3.2.8.- RELACIÓN CON PROVEEDORES: .....	39
2.3.3.- ¿QUÉ ES UN ESTÁNDAR DE CALIDAD? .....	40
2.3.3.- ¿QUE SIGNIFICA UNA CERTIFICACIÓN DE LA ISO 9001? .....	42
2.3.4.- ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS BUSCAN LA CERTIFICACIÓN?.....	43
2.3.4.1.- BENEFICIOS RESPECTO DEL PROPIO SISTEMA DE CALIDAD.	43
2.3.4.2. BENEFICIOS DEL REGISTRO O CERTIFICACIÓN. ....	45
2.3.5.- ¿CÓMO SE PUEDEN CERTIFICAR LAS EMPRESAS? ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA LA CERTIFICACIÓN? .....	47
2.3.6.- ¿QUÉ SE NECESITA PARA LA CERTIFICACIÓN?.....	47
2.3.6.1.- MANUAL DE CALIDAD .....	48
2.3.6.2.- PROCEDIMIENTOS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD .....	49
2.3.6.3.- INSTRUCTIVOS.....	49
2.3.6.4.- DOCUMENTOS DE TRABAJO O REGISTROS .....	49
2.3.7.- ¿QUÉ INSTITUCIÓN PUEDE CERTIFICAR QUE UNA EMPRESA CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES EXIGIDOS POR LA ISO 9001?.....	50
3.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA .....	51
3.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA, COMERCIAL COPELEC.....	52
3.1.1. HISTORIA DEL GRUPO DE EMPRESAS COPELEC. ....	53
3.1.1.1.- COOPERATIVA DE CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA CHILLAN LIMITADA (COPELEC LTDA) .....	54
3.1.1.2.- COMERCIAL COPELEC S.A.....	55
3.1.1.3.- SOCIEDAD INMOBILIARIA E INVERSIONES SAN BERNARDO S.A. .....	57
3.1.1.4.- SERVICIOS ALIADOS LIMITADA.....	57
3.1.1.5.- COPELEC CAPACITA LTDA. ....	58
3.2.- ESTRUCTURA DE COMERCIAL COPELEC.....	59

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

3.3.- CONOCIMIENTO DE LAS OPERACIONES DE COMERCIAL COPELEC EN SU AREA ELECTROHOGAR.....	63
3.3.1.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	64
3.3.2.- MARKETING.....	65
3.3.3.- PLANIFICACIÓN DE VENTA.....	65
3.3.4.- GESTIÓN DE COMPRAS .....	66
3.3.5.- BODEGA.....	67
3.3.6.- VENTA TIENDA .....	67
3.3.7.- DESPACHO .....	67
3.3.8.- POST VENTA .....	68
3.3.9.- MANTENCIÓN .....	68
3.3.10.- CONTROL DE PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME .....	69
3.3.11.- COMUNICACIÓN INTERNA .....	71
3.3.12.- AUDITORIA INTERNA .....	71
3.3.13.- SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN .....	72
3.3.14.- ANÁLISIS DE DATOS.....	72
3.3.15.- REVISIÓN POR LA GERENCIA .....	72
3.3.16.- PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD .....	73
3.3.17.- MEJORA CONTINUA.....	73
3.3.- HISTORIAL SEGUIDO POR COMERCIAL COPELEC EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE SU AREA ELECTRO HOGAR.....	75
3.3.1.- ENTREVISTA .....	75
3.3.2.- CONCLUSION .....	81
4.- DESARROLLO DEL TEMA.....	83
4.1. ANALISIS DE FINANCIERO .....	84
4.1.1. SOLVENCIA DE CAPACIDAD.....	86
4.1.1.1. SOLVENCIA FINAL.....	86
4.1.1.2. SOLVENCIA CORRIENTE.....	89
FONDO DE MANIOBRA: .....	89
INDICADORES DE SOLVENCIA.....	94
4.1.2. SOLVENCIA DE PUNTUALIDAD .....	98

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

4.1.2.1. TENDENCIA A LA LIQUIDEZ.....	98
ROTACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE: .....	98
ROTACIÓN DE CLIENTES .....	101
ROTACIÓN DE EXISTENCIAS:.....	102
CICLO DE MADURACIÓN:.....	104
4.1.2.2. TENDENCIA A LA EXIGIBILIDAD.....	108
ROTACIÓN DE PROVEEDORES:.....	108
PLAZO PROMEDIO DE PROVEEDORES:.....	109
CONCLUSION ANALISIS DE SOLVENCIA .....	111
4.1.3. RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD.....	113
4.1.3.1. RENDIMIENTO OPERACIONAL SOBRE ACTIVO TOTAL (ROA). ..	113
4.1.3.2. EFECTO DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO. ....	115
4.1.3.3. APALANCAMIENTO .....	117
4.1.3.4. EFECTO DE INTERESES POR VENTA .....	118
4.1.3.5. OTROS RESULTADOS .....	119
4.1.3.6. EFECTO DE LA CORRECCIÓN MONETARIA .....	119
4.1.3.7. EFECTO DE LOS IMPUESTOS.....	120
4.1.3.8. RENTABILIDAD DE CAPITAL PROPIO.....	121
CONCLUSIÓN ANÁLISIS RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD .....	124
4.1.4. ANÁLISIS PARTIDAS OPERACIONALES .....	125
4.1.4.1. ANÁLISIS DE LAS VENTAS: .....	125
4.1.4.2. ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS: .....	128
4.1.4.3. ANÁLISIS DEL COSTO DE VENTAS: .....	130
4.1.4.4. ANÁLISIS DE LOS GASTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN: .....	132
4.1.5. COMPARACION ENTRE LAS PARTIDAS OPERACIONALES.....	137
4.1.5.1. COMPARACIÓN VENTAS-ACTIVO:.....	137
4.1.5.2. COMPARACIÓN VENTAS-COSTOS DE VENTAS.....	139
4.1.5.3. COMPARACIÓN VENTAS-GASTOS OPERACIONALES: .....	141
4.2. ANÁLISIS CUALITATIVO .....	144
4.2.1. ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES QUE LLEVARON A COMERCIAL COPELEC A CERTIFICARSE.....	144

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

4.2.2. EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS EN LA GESTIÓN INTERNA DE COMERCIAL COPELEC.....	146
4.2.3. ANÁLISIS DE ENCUESTA .....	148
4.2.3.1. INTERPRETACIONES .....	150
CONOCIMIENTO DE LA NORMA .....	150
CONOCIMIENTO DE LA POLITICA DE CALIDAD: .....	151
CLIMA LABORAL.....	156
COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.....	161
5.- CONCLUSIÓN FINAL.....	163
5.1. CONCLUSIONES .....	164
BIBLIOGRAFIA .....	170
ANEXOS .....	176

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

## **INTRODUCCION**

En la presente Memoria de Título se evaluará el impacto producido en la gestión de Comercial Copelec S.A., luego de haber sido ésta certificada bajo las normas ISO 9001 – 2000. Por esto es que parece interesante estudiar el caso de Comercial Copelec, debido a que a través de esta decisión se convirtió en una empresa pionera en el área del retail en Chile en certificar su sistema de gestión de calidad bajo las mencionadas ISO 9001–2000.

Por ello es que resulta interesante evaluar lo que ha ocurrido con la gestión de la empresa luego de un par de años de haber sido certificada. Este estudio permitirá analizar las motivaciones que llevaron a la empresa a certificar su SGC, poder determinar que ha significado para Comercial Copelec esta certificación desde un prisma financiero, mediante el análisis de indicadores de rentabilidad, rendimiento y solvencia. Pero también desde un ángulo organizacional evaluando los posibles cambios que han experimentado las comunicaciones y establecer de qué manera el recurso humano ha logrado asimilar este eventual cambio en la forma de hacer las cosas, además analizar el rol que ha jugado la alta dirección en este proceso, y ver de qué forma se logra el objetivo del mejoramiento continuo (principio de la norma), al que se espera tiendan las organizaciones una vez certificadas bajo la norma.

Para esto se comenzará dando un vistazo general al concepto de los sistemas de gestión de calidad, definiendo el sector industrial en el cual se mueve la empresa que será estudiada, introduciéndose en la ISO 9001 – 2000 para clarificar algunos conceptos importantes a tener presentes y que sustentan este sistema, para posteriormente entrar en el análisis de la empresa propiamente tal.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **1.- ASPECTOS GENERALES**

En el siguiente capítulo se pretenderá introducir los primeros conceptos referentes al tema de la calidad, respondiendo algunas preguntas como por ejemplo ¿Qué es Calidad?, la diferencia entre Calidad y Calidad Total, además se hablará de la ISO 9001 – 2000 como herramienta de gestión con las implicancias que esto tiene en la organización. Además se mencionará algunos de los principales conceptos que están detrás de los sistemas de gestión de calidad dentro de los cuales se ubica la ISO 9001 – 2000.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **1.1.- EL EFECTO DE LA GLOBALIZACION**

La globalización es un fenómeno que hace ya bastante tiempo dejó de ser un simple concepto, para pasar a formar parte de la vida de todas las personas, transformándose en un factor tan usual entre las personas que se olvida su verdadera implicancia en el mundo moderno y en nuestro que hacer diario.

Al vivir en un mundo cada vez más conectado a través de la aldea global de las comunicaciones, las personas se convierten en meros testigos de la constante carrera p abrir nuevos mercados en donde poder ofrecer los productos o servicios generados en un país, lo que se ve reflejado con la firma de los tratados de libre comercio suscritos por nuestro país. A modo de ejemplo del impacto e importancia de este “efecto dominó”, cuando cae la bolsa de Nueva York la mitad de las bolsas del mundo sienten el impacto, cuando el invierno en Norteamérica se presenta demasiado duro y frío aumenta el precio de los combustible, y los bolsillos de muchas personas se resienten, además del fenómeno de intercambio cultural producido por la invasión y adopción de formas de vida que hace algunos años atrás resultarían impensadas.

Hoy en día, y producto de la apertura comercial experimentada con los tratados comerciales tendientes a abrir el comercio internacional, un empresario no sólo debe comprender los mercados locales o domésticos en los cuales desarrolla sus actividades comerciales de forma habitual, sino que ahora debe conocer y manejar los códigos pertinentes que le permitan negociar en mercados externos contra competidores que no le resultan familiares, y ofreciendo sus productos o servicios a consumidores con culturas distintas y con requerimientos diferentes a los que existen en los mercados nacionales.

El tema de la gestión empresarial no está ajeno a este fenómeno, en la medida en que los mercados se amplían lo hacen también las oportunidades de negocio así como los competidores, por ello se hace imperioso para las

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

organizaciones ser competitivas para lograr beneficios de estas aperturas comerciales y lograr mantenerse en el tiempo.

En este sentido *“en un entorno global cada vez más competitivo, con usuarios cada vez más preocupados de la calidad, es necesario que las organizaciones logren que esta calidad buscada por sus clientes esté presente en sus productos o servicios ofrecidos”*<sup>1</sup>. Es por ello que la ideología de la calidad, o de la calidad total, que comenzó en Japón luego de la Segunda Guerra Mundial y que fue la clave de la recuperación económica experimentada por este país luego de haber sido devastado por las secuelas de la guerra, ha sido exportada y acogida por muchos otros países, con lo que se ha convertido, mediante por ejemplo las normas ISO 9001-2000 (de aseguramiento de la calidad), en un requisito base para poder competir en algunos de los mercados más exigentes del mundo, incluso es más, en nuestro país hay empresas, como por ejemplo Celulosa Nueva Aldea que para contratar los servicios de alguna empresa externa sólo lo hace si ésta cuenta con certificación ISO, misma iniciativa que está siendo impulsada por el gobierno, para las empresas que se vinculan al área de la construcción.

Esto muestra que el tema de la preocupación por la calidad brindada al cliente, y los modelos y certificaciones existentes hoy en día obedece también a este fenómeno de la globalización. Es una manera de lograr ser más competitivos y hacer que el cliente frente a la decisión de a quién comprar cierto producto pueda elegir a aquella empresa que logre satisfacer de mejor manera sus requerimientos. Esto es vital para una empresa que quiere perdurar en el tiempo, cuando sus competidores ya no son solamente aquellos que conviven con él en un sector industrial local, sino que sus competidores pueden provenir de cualquier lugar del mundo.

---

<sup>1</sup> Boletín FAL # 152, CEPAL.

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

## **1.2.- LA ISO 9001-2000 COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN**

En los últimos años se han provocado grandes avances en el mundo tecnológico, lo que ha provocado que las empresas opten por poder gestionarlas o adaptarlas para realizar sus actividades de una manera más eficiente.

El motivo que conduce a las empresas a conseguir esta adaptación de las tecnologías se debe principalmente a que éstas contribuyen al logro de una mayor productividad, enfocándose en la calidad de sus productos o servicios. Esto explicado porque los consumidores buscan satisfacer sus expectativas de la mejor forma posible y esto se logra con productos de calidad.

Las empresas para diferenciarse de las demás y otorgarle un “plus” a su gestión es que optan por certificar su sistema de gestión de calidad, con el fin de que los consumidores, al adquirir el producto, sepan que éste cumple con los requerimientos de calidad exigidos a nivel mundial y que este producto satisface completamente con sus expectativas.

Esta certificación se logra a través de las normas ISO 9001 - 2000, promulgadas por la Internacional Standard Organization (ISO), las que se han convertido en sinónimo de calidad y de satisfacción garantizada hacia el cliente. Esta norma está asimilada de esta forma en todo el mundo y su certificación no es exclusiva de las grandes empresas, sino que cualquier organización, por muy pequeña que sea, puede optar por certificar su sistema de gestión de calidad.

El propósito de la norma ISO 9001 - 2000 es que las empresas cuenten con un método uniforme de hacer las cosas y asegurar la calidad del proceso a través

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

de la previsión de errores<sup>2</sup>, lo que se puede traducir en que “*el producto de hoy va a mejorar mañana.*”

La norma contempla variados requisitos<sup>3</sup>, los que deben ser cumplidos por las empresas solicitantes de la ISO 9001 - 2000. Algunos de ellos son:

- Política de calidad: ésta debe estar estrictamente alineada con la visión y misión corporativa. También se debe definir en ella lo que la empresa entiende por calidad y lo que pretende hacer para obtenerla.
- Objetivos de calidad: son metas que se proponen de acuerdo a la política de calidad.
- Manual: en donde se indica el *qué se hace*. Es el documento guía del sistema y en donde se indican todas las actividades que la empresa ejecuta con el propósito de realizar la gestión de calidad.
- Procedimientos: en donde se indica el *cómo se hace*. Aquí se debe realizar una descripción de la secuencia de las actividades de un proceso, indicando los responsables del proceso y de las acciones.
- Registros: indica *qué se ha hecho*. Este documento es el que debe contener la información posible de analizar y de ello obtener conclusiones.

Luego de contar con estos requerimientos exigidos por la norma, ésta pide también un sistema de seguimiento de las actividades, de manera de poder prevenir o detectar ciertas “no conformidades” para poder corregirlas y mejorar el sistema. Para esto la organización debe diseñar en este sistema de seguimiento indicadores de gestión que evalúen continuamente el desempeño de las actividades que conforman los distintos procesos insertos en el sistema. Es importante señalar que este sistema debe evaluar las actividades, y al estar en presencia de alguna eventual deficiencia buscar las causas y no culpables. A

---

<sup>2</sup> Fuente obtenida de los apuntes del Curso “Implementadores de Normas ISO 9001 - 2000, organizada por FH Capacitaciones, Agosto del 2007. Éste enunciado tiene relación con que las eventuales deficiencias del proceso van a quedar registradas, tomando esta experiencia para que en el futuro se detecte a tiempo alguna situación similar y se pueda evitar.

<sup>3</sup> Este punto va a ser tratado más ampliamente en la segunda parte de esta Memoria de Título.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

continuación se debe buscar la solución del problema y al finalizar este último paso reunir evidencia objetiva, lo que puede llevar a modificar el proceso con deficiencias y ante esto, evaluar sus posteriores repercusiones en los demás procesos que forman el sistema. Luego de tener solucionada la falta se procede a cerrar la no conformidad.

Es por esto que la ISO 9001 - 2000 al exigir todas estas documentaciones y al requerir un sistema de monitoreo, ayuda además a la Gestión empresarial a:

A nivel organizacional:

- A que las autoridades y responsabilidades estén claramente definidas, evitando así malos entendidos o “cuellos de botellas” que podrían provenir de situaciones fortuitas debido a una falta de descripción de cargos.
- Involucrar a la gerencia general en su sistema de calidad, a través del incremento de la confianza explicada por las revisiones y auditorías realizadas por instituciones externas a la empresa.

A nivel de personal

- Al tener una descripción de cargos claramente definida, la organización sabe qué es lo que se va a necesitar en un momento dado y qué condiciones debe cumplir ese recurso humano para satisfacer las expectativas de la empresa.
- Entendimiento por parte del personal de las tareas a desempeñar dentro de la organización, teniendo definido el propósito de su puesto y sus tareas y responsabilidades.
- Además, al estar condicionado en un ambiente de “mejora continua”, la empresa necesita cada vez “hacer mejor las cosas”, por lo que requiere realizar capacitaciones al personal, para que así éstos incrementen su capital intelectual y lo traspasen a sus funciones tanto operativas como administrativas.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- Aumento de la satisfacción y motivación del personal, explicado porque están inmersos en una cultura de mejora continua y esto conlleva a que ellos cada vez pueden realizar de mejor forma sus actividades.

A nivel de procesos:

- Mayor probabilidad de prevenir problemas ya que se cuenta con registros o “historial” de no conformidades, en donde se anotan el tipo de no conformidad, sus causas y sus soluciones, por lo que ante una eventual reincidencia en una falta se pueda percatar y anticipar a la ocurrencia de sus consecuencias, y en el caso de que no se pueda prevenir, detectar a tiempo y saber cuáles son los métodos a seguir.

A nivel de costos:

- Reducción de costos de No Calidad o disminución de aquellas actividades que son innecesarias dentro del proceso de producción<sup>4</sup>.
- Aumento de la productividad y optimización de los procesos al poder realizar más cosas con los mismos recursos, todo esto como resultado de las definiciones de los procesos necesarios para la producción.

A todo lo anterior, la ISO 9001 - 2000 apoya a la gestión de la organización en los siguientes puntos:

- Esta norma, al estar enfocada en la satisfacción del cliente, provee de métodos para identificar y atender las necesidades y expectativas de los clientes, adecuándose así a los nuevos requerimientos de los consumidores.
- Contar con una imagen mejorada ante los ojos de los consumidores, otorgando un “plus” que la diferencie de las demás empresas, siendo para los clientes sinónimo de calidad. Es aquí donde la gerencia debe aprovechar estas circunstancias para implementar estrategias de marketing que realcen la

---

<sup>4</sup> El enunciado de “Proceso de Producción” no se refiere solamente a la elaboración de productos terminados, si no también a la prestación de servicios.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

importancia de esta certificación, significando a futuro un incremento en los ingresos y una mejora de la situación competitiva.

- Si la empresa cuenta con una certificación ISO 9001 - 2000, entonces debe preocuparse de que las materias primas que se integran en sus procesos sean de calidad y estén acordes con los requerimientos de esta norma, para evitar así posibles no conformidades.
- La empresa certificada proyecta excelencia al mercado, estimulando en los clientes y usuarios una confianza plena de calidad.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **1.3.- SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Un sistema o modelo de gestión de la calidad es un marco de trabajo orientativo (no prescriptivo) para desarrollar y hacer operativos los conceptos de la calidad total en las organizaciones. (Berzosa et al)

En otras palabras un sistema de gestión de calidad es un conjunto de partes que interactúan entre sí, como todo sistema, cuya razón de ser es conseguir resultados u outputs que cumplan con un estándar de “calidad” definido.

*¿Qué se entiende por calidad en el marco de los sistemas de gestión de calidad?*

Existen variadas aproximaciones al concepto de calidad, algunas de las cuales se citará a continuación, con el fin de clarificar y crear una idea propia del concepto calidad, lo que es base para entender a que se refiere un sistema de calidad y un sistema de Gestión de Calidad Total.

- Rubén Roberto Rico, en su libro “Calidad Estratégica Total” define calidad como *“Atributo o propiedad que distingue a las personas, a bienes y servicios”*. (Rubén Roberto Rico)
- H. Katzan, Jr. la define como *“Conjunto de atributos de un producto o servicio que reflejen las capacidades propias de él para satisfacer una serie de necesidades concretas”* (Alonso y Blanco, 1990)
- La norma ISO 9001 – 2000 se refiere a la calidad como *“La capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables”*

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

- La Organización Europea para el Control de la Calidad la define de la siguiente manera, *“La calidad de un producto o servicio representa el grado en que aquél cubre las exigencias del cliente al que va destinando, y es el resultado de la calidad de diseño y la calidad de fabricación”*. (Alonso y Blanco, 1990)

Como conclusión, y tomando como base la última descripción de calidad, proporcionada por la Organización europea para el control de calidad podemos decir que un producto o servicio es de calidad cuando los atributos propios de estos satisfactores cumplen con los requerimientos del cliente al que van orientados dichos bienes o servicios.

Cabe hacer presente que el concepto de calidad ha sufrido, a través de del tiempo una evolución propia, ha ido moviéndose hacia un concepto cada vez más amplio en su implicancia en las organizaciones, es así como en un comienzo, cuando las empresas comenzaron a industrializarse y el número de personas que participaban en el proceso productivo en las empresas comenzó a crecer, las personas en la organización se dieron cuenta de que era necesario inspeccionar que el resultado final del trabajo realizado cumpliera con los estándares de calidad fijados. Ésto lleva al establecimiento de la Inspección de Calidad al final del proceso productivo con el fin de detectar los productos defectuosos y separarlos del resto de la producción terminada (Berzosa et al).

Luego las personas en las organizaciones vieron que revisar los productos defectuosos al final del proceso podría no ser lo suficientemente eficiente a la hora de mejorar la calidad de éstos, por ello nace el concepto “Control de Calidad” que buscaba a través del análisis estadístico el motivo dentro del proceso que generó el defecto en el producto final.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Pero sin duda el gran cambio en el tema de la calidad vino desde oriente, desde Japón para ser más específico. Luego de la segunda guerra mundial, la industria norteamericana, entendiéndose de los Estados Unidos, debió atender un explosivo aumento en la demanda de los productos industrializados provenientes de este país. Producto de esto, la industria descuidó la calidad de los productos entregados y es aquí cuando Japón se apodera de la filosofía de la calidad que había quedado relegada por los Estados Unidos, naciendo así en Japón un nuevo enfoque en el tema de la calidad llamado “Aseguramiento de la Calidad”. Este enfoque establece ciertos requisitos de calidad para los productos en los cuales involucra a todos los niveles de la organización, partiendo por la alta Dirección, en donde cada miembro de la compañía se compromete, dentro de su rango de acción a asegurar la calidad del producto en aquella parte que a él le corresponde del resultado final.

Existe una variada gama de modelos de gestión de la calidad, que se pueden adaptar a unas u otras organizaciones. Entre los más conocidos cabe destacar:

❖ El Modelo EFQM de Excelencia, de ámbito europeo, este modelo fue desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, tiene sus raíces en el modelo Malcolm Baldrige en Estados Unidos y el Premio Deming en Japón. El Modelo EFQM básicamente se emplea para la evaluación de las organizaciones, sea éste realizado por personal interno o externo a la empresa, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como las oportunidades de mejora.

La premisa básica sobre la cual se sustenta el modelo es la siguiente “Los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus clientes, personas, y en la sociedad en la que actúa se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas de la organización, las alianzas, los recursos y los procesos”

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

EFQM se estructura en base a nueve criterios los cuales se dividen entre Agentes Facilitadores y Resultados. A su vez, cada criterio se desglosa en un conjunto de subcriterios.

❖ El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), esta herramienta de gestión desarrollado por Kaplan y Norton no es un modelo de gestión de calidad propiamente tal, sino una herramienta de gestión que permite a la organización, en donde se emplea, llevar la estrategia de la empresa a un terreno operativo, haciendo que ésta sea entendida y descienda a todos los niveles de la organización mediante la definición de una serie de objetivos relacionados entre sí, vinculados a unos planes de acción y medidos a través de un conjunto de indicadores de causa y efecto. La clave de este modelo es la capacidad de monitorear las actividades clave de la organización a las cuales se le asignaron indicadores para permitir su periódica evaluación. El modelo se estructura entorno a cuatro perspectivas, estas perspectivas son la Perspectiva financiera, Perspectiva del cliente, Perspectiva interna o de procesos y la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener asociado su responsable y los recursos necesarios para su logro. Por su carácter integral, el modelo proporciona al equipo directivo una visión comprensiva de la actividad. Por supuesto, si la calidad es parte importante de la estrategia de la organización, el Cuadro de Mando Integral también puede funcionar como herramienta para valorar la calidad total de la organización.

❖ El *Modelo SERVQUAL*, específicamente desarrollado para medir la satisfacción del usuario en la prestación de servicios. Este modelo establece a través de una escala la valoración de cinco dimensiones clave de la prestación de servicios, sólo por nombrarlos son:

– Elementos tangibles: aspecto de las instalaciones, equipos y materiales asociados al servicio.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- Fiabilidad: capacidad de las personas para prestar el servicio de manera precisa y correcta; que éste sea percibido como un servicio prestado con honestidad.
- Capacidad de respuesta: Disposición y voluntad para ayudar y prestar un servicio eficaz.
- Seguridad: Conocimientos, amabilidad y capacidad para inspirar confianza y credibilidad.
- Empatía: atención individualizada.

**CALIDAD Y CALIDAD TOTAL**

Dentro de los sistemas de calidad hoy por hoy se habla de Calidad Total, pero ¿Qué diferencia la calidad de la Calidad Total? La diferencia radica en que cuando se habla de calidad total, según lo afirma Vicente Alonso y Adolfo Blanco en su libro Dirigir con Calidad Total, el término Calidad Total es el proceso continuo de mejora de la calidad de todo el sistema, siendo este término de mejora continua el motor de todo sistema de gestión de calidad total, estando presente también en las normas ISO 9001-2000 (Alonso y Blanco, 1990).

El modelo de calidad, o calidad total, como se le quiera llamar introduce en la organización una serie de cambios de enfoque, algunos de los cuales serán revisados a continuación, para poder identificar cual es su impacto en el que hacer de la empresa.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**EL CLIENTE**

Como ya lo dijimos, la calidad se logra o se tiende a lograr cuando el producto o servicio ofrecido logra satisfacer plenamente los deseos, expectativas y requerimientos de los clientes, es ahí donde se produce el primer cambio sustantivo introducido a las empresas que han decidido tomar una orientación hacia la calidad total, esto porque el cliente pasa a ser la inspiración principal de la empresa, por ello se dice que “La idea de que una empresa es un proceso de satisfacción al cliente, y no un proceso de producción de bienes y servicios es vital para todo empresario” (Alonso y Blanco, 1990), la preocupación por el cliente y por mantenerlo conforme y fidelizado es vital en este enfoque de calidad total.

**MODELO DE RELACIÓN CLIENTE PROVEEDOR**

Esto se refiere a otro cambio en la forma de pensar al interior de la organización, y para clarificarlo pensemos en una empresa que sigue una línea de producción al estilo Ford. Antes de la introducción de este concepto, cliente-proveedor, en la empresa la noción de cliente era la concepción clásica de éste como el usuario final del producto ofrecido, aquel que realizaba el pago por el bien entregado. La calidad del producto que éste recibe es resultado del trabajo de muchas personas en la línea de ensamblaje, pero resultaba complejo hacer que el operario del primer eslabón de la línea de montaje lograra comprometerse o sentirse parte de esta visión de calidad para el cliente, cuando lo sentía lejos de su realidad diaria, y perdía el contacto de lo que ocurría con su trabajo, con el aporte que él realizaba al producto final, y para la satisfacción del cliente. Es aquí donde este modelo de relación Cliente-Proveedor hace su aparición. Bajo este modelo cada trabajador considera a aquel que debe ejecutar la fase siguiente del trabajo como su próximo cliente, y a aquel que ha ejecutado la fase anterior como su próximo proveedor, con esto se consigue que el trabajador sienta que aquella

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

persona a la que debe satisfacer con su trabajo (su cliente) sea una figura cercana con lo que se favorece la toma de conciencia al interior de la empresa de que:

- Tal y como nos gusta que nuestro proveedor nos entregue su trabajo, así debemos entregar el nuestro a nuestro cliente, concientes de que de ello depende el buen resultado y la satisfacción del próximo eslabón.
- En segundo lugar y como consecuencia del primer punto anterior se crea conciencia de que la satisfacción del cliente final, lo que implica la permanencia de la empresa en el tiempo, esta condicionada a que todos entreguemos un buen trabajo.

A través de esta relación Cliente – Proveedor (internos) en la empresa se crea un sistema de interacción tal en el que cada miembro de la empresa cumple ambos roles, esto es a la vez cliente y proveedor, en lo que radica la unidad de la calidad.

### **LA PERFECCIÓN COMO OBJETIVO**

La calidad total en la empresa habla de la perfección, de alcanzar la perfección, lo que resulta ser una utopía, puesto que la perfección es prácticamente por definición un imposible, es por ello que Deming plantea que “Hay que plantearse la calidad como un objetivo asintótico hacia el cual se tiende, y no en términos de niveles mínimos a superar”. Este concepto se enlaza con la mejora continua, en donde ésta debe tender hacia la perfección del proceso y del funcionamiento del sistema, pero el hecho de que la mejora sea continua y por ello que nunca acabe, indica que la perfección no se logrará, por ello Deming lo plantea como asintótico, puesto que nunca se alcanzará, pero hacia allá se debe tender.

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

**LIDERAZGO Y CALIDAD TOTAL**

El llevar a cabo Calidad Total en un organización implica un cambio general en la forma en que la empresa plantea su forma de hacer negocios, desde el diseño de productos en adelante, pasando por la forma en que éstos se hacen y en que se evalúa lo realizado, por ende se hace vital el compromiso claro y bien definido de la Alta Dirección. A la gerencia le corresponde la tarea de incorporar en la cultura organizacional la idea de mejora continua. Para lograrlo, la alta dirección debe cuidar la coherencia de sus políticas, acciones y decisiones, de manera tal de no dar señales fallidas respecto al compromiso con la calidad que se ha asumido.

En resumen, la calidad total es un nuevo paso en la búsqueda de la calidad en las organizaciones, es una ideología adecuada, que cuando se lleva de buena manera reporta dos beneficios principales, en primer lugar la satisfacción del cliente, y con ello la fidelización de éste, y por otro lado la obtención de beneficios permanentes si se logra la mejora continua a la que tiende la calidad total. Pero para que la Calidad Total rinda sus frutos debe ser impulsada por la dirección y asimilada por toda la empresa como parte de la cultura organizacional, de manera tal de que cada miembro de la organización pueda saber y sentir que la tarea que le corresponde realizar es vital para lograr la calidad esperada para el cliente final, y para el logro de sus propios objetivos.

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

## **2.- MARCO TEORICO**

Entre los aspectos a los cuales se hará referencia en este capítulo se encuentran el sector industrial en el cual “Comercial Copelec” desarrolla sus actividades, además se hablará de la norma ISO 9001 – 2000 para intentar en pocas hojas dejar clara alguna definición respecto de que es esta norma, que hace, y como funciona. Además se dará una pincelada a las regulaciones con las que se vincula el sector industrial en el cual opera la empresa, para poder tener claro que normas atañen este sector.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **2.1.- SECTOR INDUSTRIAL**

El objeto de la memoria de título en desarrollo es evaluar y analizar la gestión desarrollada por Comercial Copelec en su área electro hogar luego de haber sido certificada bajo la norma ISO 9001-2000. Decimos que en su área electro hogar debido a que Comercial Copelec incursiona además en las áreas automotriz y agrícola, pero sólo se abordará para efectos de la evaluación de la efectividad de la norma el área electro hogar, puesto que sólo esta área posee la certificación por la norma ya mencionada.

Por ello es necesario establecer e identificar el sector industrial en el cual se encuentra inmersa la empresa que será objeto de estudio, como lo es en nuestro caso Comercial Copelec, en su área electro hogar.

Comercial Copelec es una empresa que participa en el área del retail, específicamente en el subsector de las tiendas por departamento. El retail se compone en Chile, principalmente, de supermercados, tiendas por departamento, multitiendas, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas de especialidad y comerciantes minoristas.<sup>5</sup>

Una de las características de las empresas de retail es que éstas deben satisfacer un gusto masivo, por lo que poseen una gran variedad de productos, esto explica el alto grado de competencia que se registra en este sector puesto que las posibilidades de diferenciarse son pocas, al ofrecer en esencia los mismos productos todas las empresas que participan del sector, es por ello entonces que la búsqueda de ventajas competitivas por parte de las empresas va por otro lado y se encausa hacia alcanzar la eficiencia en los costos, la creación de una marca fuerte, la entrega de servicios que agreguen valor, además de programas que permitan fidelizar al cliente<sup>6</sup>. Bajo este escenario se hace vital para las empresas

---

<sup>5</sup> Fuente: BCI Corredores de Bolsa “Retail, una mirada por metro cuadrado”, en su página web.

<sup>6</sup> Fuente: BCI Corredores de Bolsa “Sector retail: conquistando América”, en su página web.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

del sector poder construir una sólida relación con proveedores y distribuidores, inversiones en logística y tecnologías de la información, manejo óptimo de inventarios e incremento del tamaño del negocio para poder contar con economías de escala.

### **2.1.1.- HISTORIA**

Dentro del sector del retail el área de negocios que interesa conocer en mayor medida es el de las tiendas por departamento, puesto que éstas representan la competencia directa de Comercial Copelec.

Para hacer un poco de historia en relación a las tiendas por departamento en nuestro país se comenzará diciendo que éstas nacen a fines del siglo XIX<sup>7</sup>, cuando surge Falabella como una sastrería que se ubicaba en el centro de Santiago. Diez años después es Almacenes Paris la empresa que hace su aparición no con este nombre sino bajo el nombre de Muebles Paris. Eso en los comienzos, hoy en día estas empresas han experimentado un fuerte crecimiento, a las que se suman Ripley y La Polar.

Otro hecho importante en la historia de estas tiendas es la incursión, en la década de los ochenta en el negocio inmobiliario de los malls, luego en los noventas algunas tiendas comienzan con una incursión internacional. Además hay que considerar la incorporación de nuevas áreas de negocios como los seguros y agencias de viaje. Finalmente en el año 1998 Falabella da otro paso al ingresar al sector bancario, iniciativa que seguirían sus competidores Ripley y Almacenes Paris.

---

<sup>7</sup> Fuente: Fitch Ratings “Latin America Corporales” , en su página web.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**2.1.2.- DESARROLLO DEL SECTOR.**

Este sector de negocios ha sufrido un crecimiento sostenido en los últimos años, debido al avance económico experimentado por nuestro país. Además cabe destacar la gran cantidad de adquisiciones y fusiones que se han producido en el sector, también se ve impactada por tendencias como la ya mencionada incursión en el mercado financiero y la tendencia a la internacionalización de las empresas locales.

Cabe mencionar que hoy en día el sector está marcado por la presencia de grandes empresas que se reparten el mercado, estas empresas de gran presencia en el sector son Cencosud, D&S, Falabella, Ripley y La Polar<sup>8</sup>.

Una de las tendencias que han marcado el desarrollo del sector en los últimos años, especialmente en el área de los supermercados, ha sido el nivel de fusiones y adquisiciones, que han llevado a la consolidación de pocos participantes a nivel nacional que concentran alrededor del 65% del mercado.

Ésto hace que a la hora de analizar las barreras existentes para la entrada al sector se vea que son difíciles de superar, sin embargo existen competidores potenciales que poseen el tamaño y la fuerza de marca necesarios para entrar a competir a este sector. Un ejemplo de esta potencial competencia es “Wal Mart” que tiene un modelo de desarrollo de negocios basado en costos bajos que es complejo y difícil de imitar, con su potencial entrada al sector podría llegar a cambiar por completo el escenario del retail en Chile<sup>9</sup>.

Como se indicó arriba, una de las fuertes tendencias que ha experimentado el sector del retail en nuestro país, en el último tiempo ha sido la incorporación del sector financiero dentro de sus operaciones, este negocio nació como una

---

<sup>8</sup> Fuente: DiarioEstrategia.cl

<sup>9</sup> Fuente: BCI Corredores de Bolsa “Retail, una mirada por metro cuadrado”, en su página web.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

herramienta para potenciar las ventas, convirtiéndose luego en un negocio autónomo.

La clave de este nuevo negocio está en que las empresas retail manejaban un basto grupo de clientes con historial crediticio y que no formaban parte del mercado objetivo de la banca tradicional, por ende, al incorporar a este grupo de clientes hasta ahora no atendidos logran obtener buenos dividendos, pero también aumentan la sensibilidad de las empresas a la situación económica imperante.<sup>10</sup>

### **2.1.3.- LA ENTRADA DE GIGANTES INTERNACIONALES**

Un hecho que merece ser destacado en cuanto al funcionamiento del sector, y que explica el por que empresas extranjeras que han intentado entrar a competir en el mercado local no han sido exitosas y han debido retirarse de nuestro país es el hecho de que los operadores de los supermercados y tiendas que componen el sector, son también dueñas de los centros comerciales y por ello pueden establecer bloqueos bastante efectivos a los nuevos entrantes<sup>11</sup>.

Centrándonos en lo que ocurre con las Tiendas por Departamento podemos decir que estas empresas cuentan con importantes ventajas comparativas frente a potenciales entrantes. Estas se centran en su prestigio consolidado como marca, en el manejo de una gran cartera de clientes que les permite fidelizar clientes, potenciar el negocio comercial y alcanzar atractivas rentabilidades, y en la introducción de líneas de marcas propias que favorecen el margen y fomentan la lealtad en los consumidores. La diversificación de actividades hacia el área bancaria y el manejo del negocio inmobiliario de centros comerciales, brindan fortalezas adicionales a tres de las compañías de este sector.

---

<sup>10</sup> Fuente: BCI Corredores de Bolsa “Retail, una mirada por metro cuadrado”, en su página web.

<sup>11</sup> Fuente: Fitch Ratings “Latin America Corporales”, en su página web.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Las empresas de retail apuntan sus estrategias de crecimiento a poder ampliar su cobertura interna, afianzar el negocio financiero y aumentar su presencia internacional

**2.1.4.- RIESGOS.**

La alta correlación entre la situación económica y el nivel de consumo de los clientes es un actor a tener en cuenta a la hora de analizar los riesgos a los que se exponen las empresas que participan de este sector, además que la recuperación de los créditos también se ve claramente afectada en periodos bajos de la economía.

Un ambiente regulatorio mas estricto en algunas materias, como por ejemplo los referidos al otorgamiento de créditos podría significar un deterioro en los negocios de las empresas del sector, todo a vez que gran parte de sus operaciones son realizadas a través de estos medios de pago.

Aún cuando no es un punto que por el momento sea critico en nuestra realidad nacional, no está de mas el poder mencionar la saturación como otro factor a tener en cuenta a la hora de establecer cuales son aquellas situaciones que revisten riesgo para las empresas del sector<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Fuente: BCI Corredores de Bolsa “Retail, una mirada por metro cuadrado”, en su página web.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **2.2.- REGLAMENTACIONES QUE ATAÑEN AL SECTOR.**

El sector industrial del retail es un área de negocios en donde la operación es bastante compleja, tanto por las regulaciones legales referentes a los consumidores y a su personal, como también por la fuerte competencia que se da en algunos subsectores de esta industria.

Chile se ha convertido en un país modelo en lo que se refiere al gran auge del retail a nivel latinoamericano. Ésto es a tal nivel, que las grandes tiendas locales no sólo han llevado y exportado su modelo, si no que también se han transformado en componentes importantes e influyentes en la economía nacional.

En las últimas dos décadas, el retail en Chile ha sufrido importantes cambios, explicado principalmente a factores como una constante expansión económica<sup>13</sup>, incremento del consumo, aumento de las adquisiciones de tarjetas de crédito y a los impresionantes cambios en la tecnología.

Dentro de estos importantes cambios tecnológicos, la pauta la marcó el ingreso de los códigos de barras, lo que permitió un mejoramiento de la atención de los clientes en los supermercados y en las tiendas comerciales. Esta inversión en tecnología, contribuyó a estas empresas a optimizar sus procesos y a mejorar su sistema de inventarios.

Este sector, en la actualidad es uno de los más grandes de la economía nacional, por lo que se ha tenido la imperiosa necesidad de otorgar un marco de referencia que encamine a las empresas que desarrollan estas actividades a adaptarse a criterios uniformes y aceptados por los demás.

---

13 Últimamente impulsado aún más por el incremento del valor de la libra del cobre, política de gobierno de apertura a nuevos mercados mediante la firma de los Tratados de Libre Comercio.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Ante esto, a continuación se desarrollarán los ámbitos regulatorios más importantes que involucran al sector del retail, definiendo algunos conceptos que la ley establece que son necesarios de identificar.

**2.2.1.- MEDIDAS DE SEGURIDAD**

Un punto importante para las cadenas de tiendas que componen este sector denominado *retail*, es lo que concierne a las medidas de seguridad que implementan en sus recintos operacionales. Todas las medidas de seguridad física deben estar de acuerdo a lo estipulado en la Ley del Consumidor N° 19.496 en su artículo N° 15, en donde se obliga a los recintos comerciales a respetar la dignidad y los derechos de las personas (VER ANEXO N° 1).

Con esto, las empresas deben tener el debido cuidado para con los consumidores, ya que proyectaría una mala imagen el hecho de juzgar a alguien sin pruebas concretas en su contra, por lo que se debe estar absolutamente seguro de la infracción del cliente, por medio de herramientas digitales u otras pertinentes, para así proceder a las sanciones correspondientes.

**2.2.2.- LEYES LABORALES**

Un punto sumamente importante es lo que se refiere a las leyes laborales. La normativa vigente establece puntos que son especiales para las empresas que necesiten de las prestaciones de servicios de sus trabajadores en los días considerados como “importantes”<sup>14</sup> para el común de los trabajadores. Las empresas que componen este sector deben contar con un gran número de personal, los que tienen diferentes horarios de trabajos y que obedecen a las fechas especiales. No obstante, se ha tratado de proteger a los trabajadores de este sector mediante la formulación de reformas laborales, las que han significado unas mejores condiciones laborales, pero que para los empresarios se han

---

14 Establecido como “importante” porque son fechas que para otros sectores de la economía son considerados como fechas de descanso.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

transformado en sinónimos de incrementos en los costos. En el año 1994 el parlamento aprobó la reforma que dice relación con el otorgamiento de un día domingo libre al mes, adicional a los días que legalmente se estipulan. Luego en el 2001 se vuelve a presentar una nueva reforma, la que insiste en este punto, pero con la diferencia de que contempla dos domingos al mes.

La actual normativa define disposiciones como lo referente a la jornada laboral de 45 horas semanales, limitantes para las fechas de mayor demanda comercial, restricciones para los días de descanso, etc. (VER ANEXO N° 2)

Con el fin de hacer frente a estas reformas laborales, las tiendas se obligan a contratar a trabajadores de tiempo parcializado o part-time, lo que ha significado para las empresas un incremento de sus costos. Pero las normativas laborales también han tenido que regular este sector del mercado laboral, definiendo aspectos como el límite máximo de la jornada laboral de los trabajadores Part-Time, horarios de colación, restricciones a la jornada ordinaria de trabajo, etc. (VER ANEXO N° 2)

**2.2.3.- LEY N° 19.496**

La Ley N° 19.496 o también denominada La Ley del Consumidor contempla normas que regulan el comercio entre compradores y vendedores, estableciendo los derechos y deberes de los clientes. Es un marco regulatorio para evitar abusos o engaños hacia los consumidores.

Define los diversos conceptos que se involucran en un acto de comercio, desde especificaciones como los conceptos de consumidores y proveedores hasta los derechos y deberes que tienen éstos. (VER ANEXO N° 3)

Esta ley entrega las disposiciones en las que se debe actuar, definiendo las partes que interactúan en un proceso común de compra-venta, especificando los derechos que poseen los consumidores al momento de la compra, todo esto con

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

el fin de que tanto los consumidores como la parte empresarial actúen en mutuo beneficio.

#### **2.2.4.- INTERESES**

En este sector, el negocio principal está en el otorgamiento de créditos, a través de las tarjetas de créditos. En esta situación, el comprador decide cancelar en cuotas a cambio del pago de intereses.

En esta norma se define el concepto de interés y además se pronuncia al respecto en lo que se define como el “interés máximo convencional”, en donde se ha estipulado un parámetro máximo de cobro de parte del empresariado hacia los consumidores. Este cobro de interés *“no podrá exceder en más de un 50% al interés corriente que rija al momento de la convención”*<sup>15</sup> (VER ANEXO N° 4)

Este porcentaje fue fijado en el año 1966, época en donde la tasa inflacionaria era considerablemente alta comparada con la actual. Por tal motivo que este interés máximo convencional es muy alto, en donde el actual gobierno debe actuar para que esa tasa se adecúe a las tasas de inflación de nuestros días, evitando así cobros excesivos de parte de las empresas.

#### **2.2.5.- LEY ANTIMONOPÓLICA**

En nuestro país, existen normas que regulan las adquisiciones, fusiones o concentraciones económicas, protagonizadas por los grandes establecimientos. Estos hechos preocupan al gobierno, el cual ha debido tomar medidas de prevención, enunciando situaciones eventuales que afectan al normal funcionamiento de la economía nacional y que son consideradas como amenazas hacia la política de gobierno de libre mercado. Para evitar situaciones conflictivas en estos puntos, es que existe el Decreto Ley N° 211, de 1973 o también llamada

---

<sup>15</sup> Fuente obtenida del Artículo N° 6 de la Ley 18.010.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

la Ley Antimonopólica, que establece las disposiciones que atañan estos aspectos de la economía.

Esta ley define las situaciones en las que se impide la libre competencia sancionando a los responsables o a quienes tengan algún grado de participación en estos actos. (VER ANEXO N° 5).

Con este tipo de regulaciones se pretende frenar las expectativas monopólicas de parte del empresariado, con el fin de que éstos no puedan controlar por completo las condiciones del mercado, permitiendo que éste último se regule de acuerdo al comportamiento de la oferta y demanda de los productos o servicios.

#### **2.2.6.- DONACIONES**

La ley ha favorecido a diversas instituciones que por falta de recursos, se ven en la necesidad de recibir aportes voluntarios del mundo empresarial, para así poder gestionar sus actividades de una mejor forma. Es por esto que, dependiendo de la naturaleza y motivo de la donación, la ley beneficia a las empresas que donan recursos financieros mediante la contemplación de franquicias tributarias.

*La definición de franquicia tributaria implica beneficios tributarios otorgados a las personas naturales o jurídicas que efectúen donaciones con fines educacionales, culturales o de otra índole que la ley estipule.<sup>16</sup>*

Desde el punto de vista del donante, estos montos<sup>17</sup> donados pueden ser utilizados ya sea como gastos o como créditos contra el impuesto a la Renta.

---

<sup>16</sup> Definición obtenida del: Programa Interdisciplinario de Estudios Asociativos, Pro-Asocia de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, en informe elaborado para Fundación Minera Escondida

<sup>17</sup> Estos montos pueden ser utilizados en parte o por el monto total de la donación, esto dependiendo de la naturaleza de la donación y de su destino.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **2.3.- ISO 9001 – 2000**

A continuación se hará referencia a la norma ISO, de manera tal de poder clarificar algunas ideas básicas sobre esta norma y su funcionamiento.

### **2.3.1.-¿QUÉ ES ISO?**

Al escuchar el término ISO se piensa rápidamente en el conjunto de normas que llevan este nombre, pero el término ISO corresponde a la sigla que define al Organismo Internacional de Normalización (*International Standards Organization*), esta organización es quien dicta las normas ISO, una de estas normas es la ISO 9001-2000, además ISO significa “igual” en griego, siendo esta idea parte importante de la norma, al pretender ésta estandarizar un proceso, una forma de hacer las cosas en la organización.

La ISO, como organización, es una entidad no gubernamental que elabora normas de aplicación, siendo la ISO 9001-2000 sólo una de tantas otras normas. La ISO, como organización, tiene participación en mas de 90 países alrededor del mundo, en Chile está representado por el INN (Instituto Nacional de Normalización).<sup>18</sup>

### **2.3.2.-¿QUÉ ES LA ISO 9001-2000?**

La ISO 9001-2000 es una norma dictada por el organismo internacional de normalización, ésta es una norma de carácter internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un

---

<sup>18</sup> Fuente obtenida de los apuntes del Curso “Implementadotes de Normas ISO 9001 - 2000, organizada por FH Capacitaciones, Agosto del 2007.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.<sup>19</sup> Se basa en una serie de requisitos que deben ser cumplidos por aquellas empresas que deseen certificarse bajo esta norma, esto porque esta norma no tiene carácter obligatorio, en el sentido de no ser necesaria para que una empresa pueda operar como si lo son otro tipo de disposiciones de carácter legal propios de cada país.

Esta norma fue dictada en 1987 después de varios años de trabajo por parte del comité técnico de ISO, es así entonces como se aprueban las normas serie ISO – 9000, una de las cuales es la ISO 9001, como una manera de establecer un enfoque estándar respecto a los diversos puntos de vista respecto de los diferentes sistemas de calidad (Gutiérrez, P. Humberto, 1997).

Esta familia de normas ISO – 9000 ha sido revisada a través del tiempo, es así como la norma que hoy conocemos como ISO 9000 – 2000 corresponde a la tercera edición de estas normas. La primera edición es la que fue mencionada en el párrafo precedente y proviene del año 1987, luego en el año 1994 surge la segunda edición de la norma ISO 9000 - 1994, siendo la ISO 9000 – 2000 la tercera edición de esta norma.

El propósito de la norma ISO 9001-2000, de aseguramiento de la calidad, obedece a proveer de un método uniforme de hacer las cosas en la empresa, que asegure la calidad de un proceso a través de la previsión de errores.<sup>20</sup> A través de esta norma se busca además, promover el intercambio de productos y servicios en todo el mundo y fomentar la cooperación mundial en las áreas intelectual, científica, tecnológica y económica, estableciendo parámetros mínimos de calidad que respalden este intercambio<sup>21</sup>, brindando la seguridad al cliente de que siempre va a obtener un producto que satisfaga de la misma manera sus

---

<sup>19</sup> Fuente de la página normas.com

<sup>20</sup> Fuente obtenida de los apuntes del Curso “Implementadores de Normas ISO 9001 - 2000, organizada por FH Capacitaciones, Agosto del 2007.

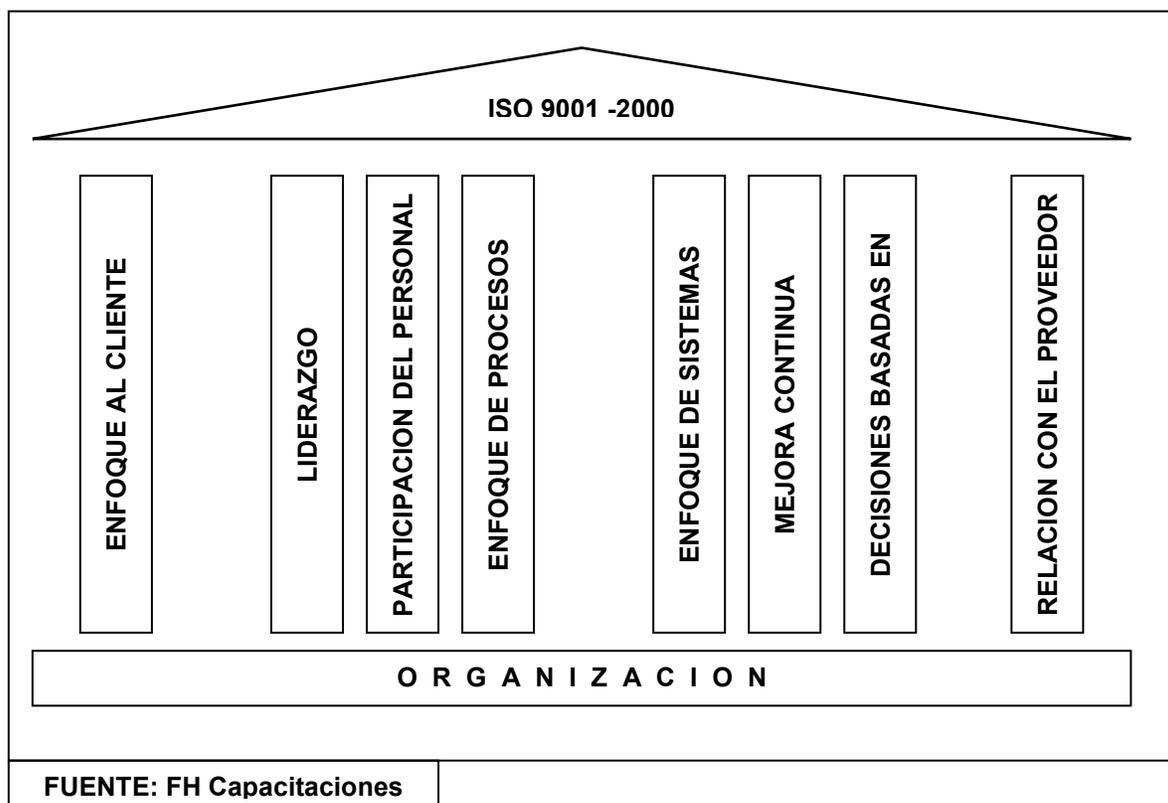
<sup>21</sup> Afirmación extraída desde la página de la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

requerimientos y expectativas. Hoy en día la norma ISO 9001-2000 se ha convertido prácticamente en un requisito para poder entrar a mercados externos, y lentamente se convierte también en un requisito para las empresas que atienden sólo al mercado interno en Chile.

La norma en sí está sustentada en ocho principios, sobre estos principios descansa la consistencia que la norma debe otorgar respecto de la validez de un sistema de gestión de calidad de una empresa que ha sido certificada bajo la ISO 9001 – 2000. Estos principios son: enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque de procesos, enfoque de sistemas, mejora continua, decisiones basadas en hechos, relación con el proveedor. A continuación se muestra una figura característica que ilustra estos principios en relación con la norma, mostrándolos como los pilares sobre los cuales descansa la ISO 9001 – 2000.

**FIGURA 2.1: “PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN LA NORMA ISO 9001”.**



**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**2.3.2.1.- ENFOQUE AL CLIENTE:** Se refiere a que las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir los requisitos de los clientes y esforzarse en sobrepasar las expectativas que tienen los clientes en el producto o servicio ofrecido por la empresa.

Las organizaciones deben ser capaces de sorprender al cliente para conseguir la tan ansiada fidelización de éste, esto se logra con el desarrollo de la capacidad de la empresa para anticiparse a los nuevos requerimientos que sus clientes tienen.

**2.3.2.2.- LIDERAZGO:** Este principio habla de la capacidad de liderazgo que deben tener las personas clave al interior de la organización de manera tal que se logre propender a la unidad de propósito de los miembros de la organización, involucrando y alineando a los trabajadores con los objetivos de la empresa, y principalmente consiguiendo un personal motivado y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

**2.3.2.3.- PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL:** Se refiere al compromiso de recurso humano de la organización con los objetivos de ésta, se enlaza con el punto anterior referido al liderazgo, e involucra el concepto de trabajo en equipo para la consecución de las metas organizacionales.

**2.3.2.4.- ENFOQUE POR PROCESOS:** Este principio introduce un importante cambio en la forma en que las empresas enfocaban el tema de la calidad antes de la introducción de los sistemas de gestión de calidad y de calidad total. Ésto porque antes de la aparición de estos sistemas se hablaba de un enfoque de producto, en donde lo importante era el resultado final, y era éste el que se medía en cuanto a la calidad obtenida, era el control de calidad que revisaba si este producto final cumplía con los parámetros de aceptabilidad fijados previamente o si se consideraba como un producto fallido. El enfoque de procesos cambia esta concepción y se vuelca hacia la estandarización y perfeccionamiento del proceso

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

que da origen al producto final, entendiendo a este producto final como la consecuencia lógica de un proceso bien o mal realizado.

**2.3.2.5.- ENFOQUE DE SISTEMAS:** Este principio de enfoque de sistemas pone énfasis en que la empresa está formada por un conjunto de procesos que deben interactuar sinérgicamente para obtener una salida o output. Amplía el concepto de enfoque por proceso incluyendo estos procesos dentro de un concepto mayor llamado empresa o sistema empresa.

**2.3.2.6.- MEJORA CONTINUA:** Este principio establece que el mejoramiento continuo es una herramienta que capacita a las empresas para renovar sus procesos y así estar constantemente actualizados, siendo más eficientes y competitivos, fortalezas que le permite mantenerse en el mercado. Se establece como continuo porque es un ciclo el cual se compone de cuatro partes: planear, hacer, verificar, actuar.

**2.3.2.7.- DECISIONES BASADAS EN HECHOS:** Este principio se basa en que las organizaciones, a la hora de tomar decisiones lo harán sobre la base de la información que posean, información que es generada por el mismo sistema de gestión de calidad, asume que las decisiones efectivas se basan en análisis de datos. El sistema debe ser capaz de generar información de calidad para que estas decisiones se tomen con una visión más amplia de lo que ha ocurrido en la organización mediante el seguimiento de los registros de hechos.

**2.3.2.8.- RELACIÓN CON PROVEEDORES:** Este principio establece que parte importante de la calidad que la organización logre va a depender de la calidad que obtenga de sus proveedores, es por ello que fija el contacto y la comunicación efectiva con éstos como un pilar mas para el éxito de la organización es su búsqueda de la calidad.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **2.3.3.-¿QUÉ ES UN ESTÁNDAR DE CALIDAD?**

Según el diccionario un estándar es un Modelo o patrón a seguir, entonces un estándar de calidad es un modelo o patrón a seguir para alcanzar la calidad. En términos prácticos significa que una empresa que sigue un estándar de calidad tiene un modelo o patrón a seguir para llevar a cabo sus operaciones

Con esa definición tenemos que cualquiera puede establecer un estándar de calidad, entonces no existiría comparatividad y no se podría confiar en estos estándares, puesto que cada estándar sería realizado de acuerdo a las realidades propias del lugar en donde éstos surjan.

Por ello existe un estándar de calidad escrito y adoptado internacionalmente, este estándar es el que comúnmente se conoce como ISO 9000, aunque ISO 9000 es en si parte de una familia de normas que conforman los Estándares de Aseguramiento de Calidad ISO.<sup>22</sup>

*ISO 9000 - 2000. Proporciona una guía sobre la selección y uso de las partes directivas de la norma. Entrega un enfoque del estándar dentro de la administración de la calidad y el aseguramiento de la calidad.*

*La norma ISO 9000 - 2000 integra el vocabulario revisado de la ISO 8402:1994, y los conceptos desarrollados en la norma ISO 9000-1:1994. (anterior edición de la norma)<sup>23</sup>. Dado que las normas de sistemas de gestión de la calidad han sido simplificadas, es necesario proporcionar una introducción a los fundamentos en los que se sustentan la nueva estructura y contenidos de las normas. Por otra parte es necesario facilitar el acceso a los términos y definiciones*

---

<sup>22</sup> Fuente Memoria de Título. CERTIFICADO DE CALIDAD ISO 9000 “UNA CARTA DE VIDA Y PRESENTACION”, Alumnos: Mario Quezada Acuña; Edgar San Martín Godoy. Profesor Guía Sr. Benito Umaña Hermosilla.

<sup>23</sup> En la edición de la norma del año 1994 ISO 9000 se componía de ISO 9000; 9001; 9002; 9003; 9004. En la edición ISO 9001-2000 se eliminan la 9002 y 9003, que eran normas de menor complejidad que la 9001 que era la mas completa de la familia de estas normas.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

aplicables a las normas. Estas cuestiones están contenidas en la Norma ISO 9000 - 2000.

*La Norma ISO 9000 - 2000 es una introducción a las normas básicas y es un elemento vital de la nueva serie de Normas ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad. Como tal, juega un papel fundamental para la comprensión y utilización de las otras normas, proporcionando los fundamentos de las mismas y un punto de referencia para comprender la terminología.*

*ISO 9001 - 2000. Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que puede utilizarse por una organización para incrementar la satisfacción de los clientes a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentarios aplicables. También puede utilizarse por partes internas o externas, incluyendo entidades de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los reglamentarios aplicables y los propios de la organización.*

*ISO 9004 - 2000. Es un documento guía respecto del funcionamiento de los sistemas de calidad, contiene además guías sobre seguridad del producto, costos de calidad y responsabilidades. Esta norma está diseñada para ir más allá de los requisitos de la gestión de la calidad hacia una aproximación a la gestión de la calidad en busca de la excelencia organizativa y de los beneficios de las partes interesadas. Pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización sino también de todas las partes interesadas incluyendo los trabajadores, propietarios, proveedores y asociados, y la sociedad como un todo.*

Todos estos documentos muestran la forma de establecer, documentar y mantener un efectivo sistema de calidad. Incluyen además una serie de

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

procedimientos prácticos por escrito que cuando se siguen darán como resultado una consistencia en la producción, diseño o abastecimiento de servicios.

Por ello se habla de estándar, porque todas aquellas empresas que adopten las normas ISO 9001 deberán funcionar con un sistema de calidad que cumpla con los requisitos establecidos en la norma.

**2.3.3.-¿QUE SIGNIFICA UNA CERTIFICACIÓN DE LA ISO 9001?**

Cada día es mas común escuchar que una empresa está o no certificada bajo las normas ISO 9001-2000, ésto indica que dicha empresa ha sido evaluada por un tercero acreditado para tal tarea, este profesional externo ha evaluado el Sistema de Gestión de Calidad que la empresa posee y ha determinado que este SGC cumple con los estándares fijados por la norma.

El objetivo del proceso de certificación de un tercero es poder brindar un reporte escrito respecto a que el Sistema de Gestión de Calidad cumple con el estándar fijado por la norma de la serie ISO.

La certificación dura un cierto número de años, después de este periodo la empresa debe nuevamente ser auditada por profesionales externos quienes deben ahí determinar si se extiende la certificación o si ésta no puede ser extendida, dependiendo de la manera en que haya operado en Sistema de Gestión de Calidad al interior de la organización durante el periodo certificado.

Es el caso de la “Comercial Copelec” cuya certificación expira este año (diciembre 2007), por ende está en pleno proceso de recertificación.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **2.3.4.- ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS BUSCAN LA CERTIFICACIÓN?**

Existen muchas motivaciones en las empresas a la hora de buscar la certificación de la norma ISO, pueden ir desde un real compromiso con la calidad por parte de la empresa, como una herramienta de gestión que permita ordenar el funcionamiento de la empresa, hasta adoptarlas para poder simplemente cumplir con las exigencias impuestas para poder alcanzar nuevos mercados a los cuales satisfacer. Pero sin lugar a dudas siempre las empresas buscan obtener beneficios de la certificación, sería ilógico pensar en una decisión tomada para perjudicar la posición de la empresa.

Los beneficios que se logran obtener de una certificación ISO, cuando ésta se hace por un afán serio de compromiso con la calidad y no como una reglamentación más que cumplir son a corto y largo plazo y ayudan a las empresas a mejorar su posición competitiva. Estos beneficios obtenidos se pueden clasificar en dos tipos, según lo muestra Humberto Gutiérrez Pulido en su libro *Calidad Total y Productividad*, existen: a) Beneficios respecto del propio sistema de calidad y b) Beneficios del registro. (Gutiérrez Humberto, 1997).

#### **2.3.4.1.- BENEFICIOS RESPECTO DEL PROPIO SISTEMA DE CALIDAD.**

- Una filosofía más de prevención que de detección: Frente al criterio de detectar una falla y luego corregirla, esta filosofía pone énfasis en la prevención, con el objetivo de hacer las cosas bien a la primera (Alonso y Blanco, 1990).
- Una revisión continua de puntos críticos de proceso, acciones correctivas o resultados: Mediante el monitoreo a través de indicadores de aquellas áreas críticas dentro del proceso de la empresa.
- Una comunicación consistente dentro del proceso y entre usuarios, proveedores y clientes: Se enfatizan estas relaciones tanto con los agentes

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

externos a la empresa, pero vitales a la hora de cumplir con la calidad comprometida como lo son los proveedores, ser además capaces de recoger desde los clientes todos aquellos aspectos que forman parte de las necesidades y requerimientos que éstos tienen para ser satisfechos.

Además se establece una comunicación consistente dentro del proceso al interior de la empresa, puesto que se introduce la idea de relación Cliente Proveedor al interior de la organización bajo este concepto cada trabajador considera a aquel que debe ejecutar la fase siguiente del trabajo como su próximo cliente, y a aquel que ha ejecutado la fase anterior como su próximo proveedor, con esto se consigue que el trabajador sienta que aquella persona a la que debe satisfacer con su trabajo (su cliente) sea una figura cercana con lo que se favorece la toma de conciencia al interior de la empresa para motivar a hacer las cosas bien.

- Un completo registro y un completo control de documentos críticos: Puesto que todo lo que ocurre en la organización debe quedar registrado y documentado, para poder tomar decisiones basadas en hechos.

- Una conciencia para la calidad total de todos los empleados: Se logra que todos los miembros de la organización se sientan parte del sistema y parte de la calidad que se debe lograr. Así por ejemplo cualquier trabajador puede abrir una NO CONFORMIDAD, esto es cuando no se está cumpliendo con los requisitos establecidos por el manual de calidad o procedimientos. Son estas no conformidades una de las maneras en las que se puede lograr la Mejora Continua que plantea la norma, porque muestran que partes del proceso han sido por ejemplo, mal definidas, por ende permiten tomar las medidas correctivas necesarias para poder ser replanteado y mejorar el resultado final.

- Un alto nivel de confiabilidad de la administración.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Estos atributos inevitablemente guían hacia los siguientes beneficios tangibles.

- Decisiones administrativas informadas y competentes
- Un confiable proceso de entrada (control de proveedores)
- Control de costos
- Incremento de la productividad
- Reducción de desperdicios (rechazos, retrabajos, etc)

**2.3.4.2. BENEFICIOS DEL REGISTRO O CERTIFICACIÓN.**

- Acceso Potencial a Mercados: La certificación hoy en día es un requisito básico a nivel europeo para poder entrar a competir en los países de esta comunidad, así como a muchas otras importantes economías mundiales. A nivel local cada vez la norma ISO se hace mas necesaria para las empresas que operan en el mercado interno, así por ejemplo es un requisito exigido por empresas como la Celulosa Nueva Aldea, la cual para poder celebrar algún contrato con empresas externas para prestación de servicios exige que esta tercera empresa esté certificada bajo la norma. Igual situación ocurre en el caso de las empresas que trabajan en conjunto con el Ministerio de Obras Públicas, las cuales también deben adoptar la norma y certificar sus procesos.

- Ventajas Competitivas: Las empresas que ya tienen una certificación ISO 9001 - 2000 tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores que no lo tienen, ésto principalmente en aquellos grupos de empresas en los cuales esta certificación representa una herramienta vital para poder competir, como lo es por ejemplo en las empresas exportadoras o en aquellas prestadoras de servicios que lo hacen a empresas de carácter internacional, las cuales cada vez mas exigen la certificación para poder realizar negocios con estas terceras empresas. Mientras mas se expande la aceptación de estas normas a nivel local, y en la medida en que los consumidores cada vez más busquen la calidad en sus transacciones la

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

certificación se convertirá en algo cada vez mas común en las empresas de diferentes sectores industriales.

- Reducción potencial de revisiones por parte de los clientes: Otro de los beneficios que pudiese reportar la adopción de la norma y certificación es la reducción, y en algunos casos la eliminación de las auditorias de calidad por parte de los clientes, puesto que la certificación ISO 9000 - 2000 es garantía de un sistema de calidad confiable, y por ello los clientes lo toman como tal y obvian las auditorias, evitándole al proveedor registrado gastos y molestias ocasionados por estas. Ésto beneficiará particularmente a las empresas que participan en mercados donde las auditorias son un requisito del cliente y las empresas tienen que someterse con frecuencia a estas revisiones para poder hacer negocios. (Gutiérrez Humberto, 1997).

La certificación es una prueba de la política de calidad de una empresa, y la evidencia de que ésta cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad reconocido.

Por ello se dice que la certificación bajo la norma ISO tiende a disminuir la necesidad de realizar verificaciones e inspecciones personales costosas, ésto por ejemplo cuando dos empresas de distintos países, a veces muy lejanos, quieren hacer negocios, y necesitan tener conocimiento de la forma de operar que tiene la otra empresa, puesto que la certificación brinda un nivel de seguridad adicional, además surge la confianza con respecto a la continua capacidad de la firma para cumplir con los requerimientos de los estándares.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **2.3.5.-¿CÓMO SE PUEDEN CERTIFICAR LAS EMPRESAS? ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA LA CERTIFICACIÓN?**

Para lograr que una empresa sea certificada bajo las ISO 9001 - 2000, el requisito básico es que ésta posea un Sistema de Gestión de Calidad que esté en funcionamiento, si no existe debe establecerse. Ésto no es otra cosa que planear lo que se va a hacer, o lo que se hace en la empresa y luego escribir cada procedimiento, después dar seguimiento a lo escrito y que las cosas se hagan como están escritas.

Pero para poder ser certificada debe ser auditada por una empresa que esté autorizada para poder evaluar es Sistema de Gestión de Calidad, y que pueda determinar si este SGC cumple con los estándares fijados por la norma.

En el caso de la empresa estudiada, Comercial Copelec, este proceso de certificación llevó alrededor de un año, siendo esta empresa certificada por B.V.Q.I., que es una certificadora internacional con presencia en muchos países alrededor del mundo, entre ellos Chile.<sup>24</sup>

### **2.3.6.-¿QUÉ SE NECESITA PARA LA CERTIFICACIÓN?**

La ISO 9004 - 2000, que como ya vimos es un documento guía respecto del funcionamiento de los Sistemas de Calidad, sugiere que cualquier cosa que sea adoptada por el SGC debe ser documentada de manera ordenada en forma de procedimientos y políticas por escrito. Ésto radica en que la norma plantea que la ausencia de la documentación necesaria que respalde un procedimiento va en deterioro de la calidad, por ello las empresas deben tener documentos que muestren lo que se debe hacer para asegurar la calidad.

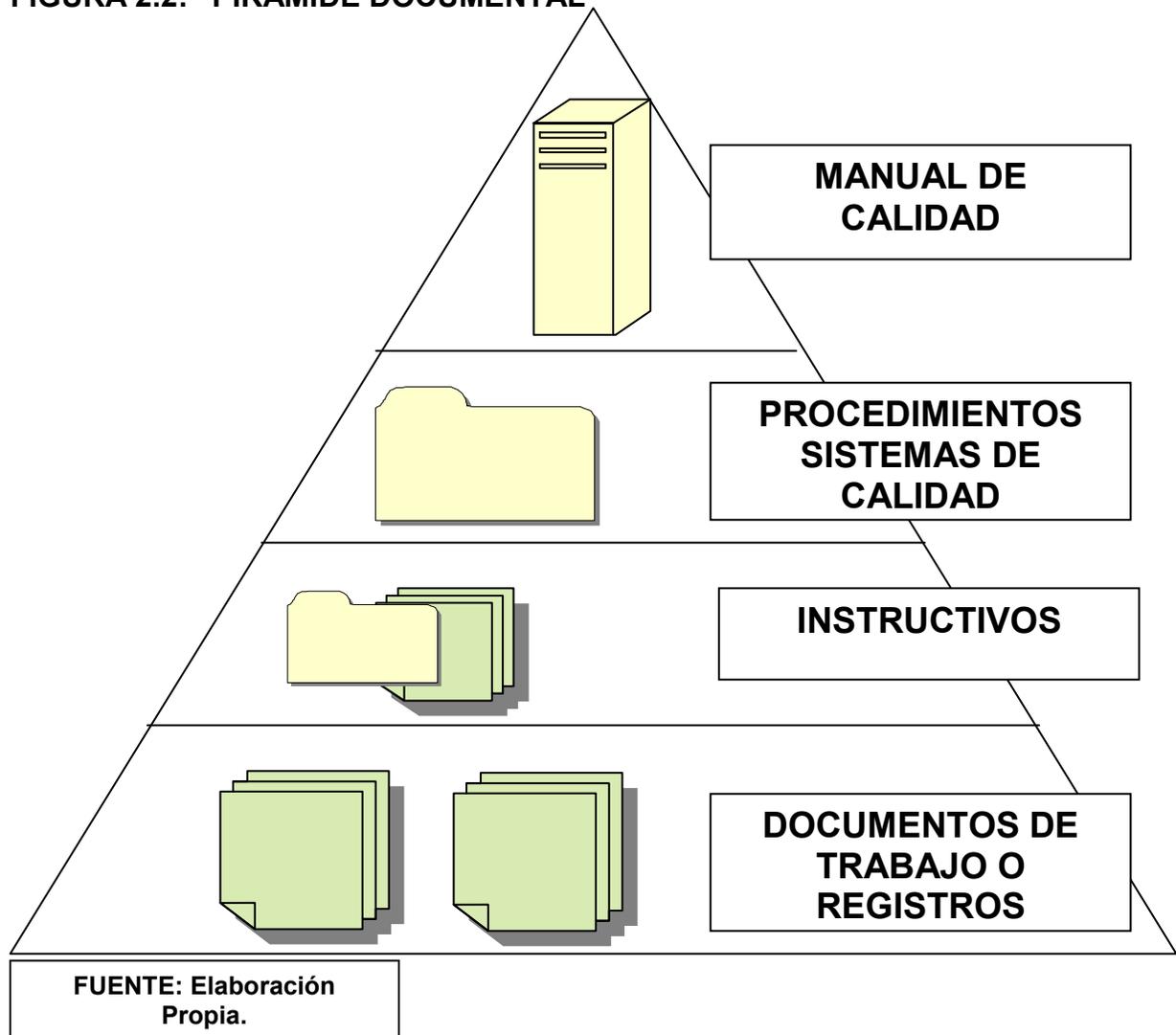
---

<sup>24</sup> Fuente Información obtenida directamente a través de Claudia Pedraza, encargada de Calidad en Comercial Copelec.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Esta documentación que plantea la norma se encuentra identificada y jerarquizada, esta pirámide jerárquica tiene cuatro niveles que son comenzando desde la parte superior: el manual de calidad, procedimientos de los sistemas de calidad, instructivos y finalmente documentos de trabajo o registros. (Ver figura 2)

**FIGURA 2.2: “PIRÁMIDE DOCUMENTAL”**



**2.3.6.1.- MANUAL DE CALIDAD:** es una parte fundamental de un sistema de calidad documentado, es el depósito central del conocimiento y habilidades de una empresa, siendo además un medio de comunicación dentro de la empresa que logra establecer cual es la orientación hacia la calidad que posee la organización, este es el que indica **QUE SE HACE**. En el manual de calidad se ubican entre

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

otras cosas: la presentación y descripción de la empresa, la visión y misión además de las líneas estratégicas generales, incluye también un resumen breve de los procedimientos de calidad. El manual de calidad debe ser un documento de presentación de la empresa el cual debe ser enseñado a los clientes,<sup>25</sup> por ello la importancia basal que tiene dentro de las demás documentaciones dentro de la empresa, puesto que ellas se sostienen del Manual de Calidad.<sup>26</sup>

**2.3.6.2.- PROCEDIMIENTOS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD:** es el nivel intermedio de la pirámide de jerarquía de la información, este nivel entrega una descripción de la secuencia de las actividades de un proceso, indicando responsables del proceso y de las acciones, indica **COMO SE HACE**.<sup>9</sup>

**2.3.6.3.- INSTRUCTIVOS:** estos instructivos son documentos en los cuales de una forma breve se describe el modo o forma en que se debe desarrollar una actividad al interior de la empresa.

**2.3.6.4.- DOCUMENTOS DE TRABAJO O REGISTROS:** este es el primer nivel de la pirámide estos registros no son otra cosa que documentos que contiene información posible de analizar y de ello obtener conclusiones, respaldan las cosas que se han realizado en la empresa, indica **QUE SE HA HECHO**.<sup>9</sup>

---

<sup>25</sup> Fuente de la página lycos.es

<sup>26</sup> Fuente obtenida de los apuntes del Curso “Implementadores de Normas ISO 9001 - 2000, organizada por FH Capacitaciones, Agosto del 2007.

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

**2.3.7.-¿QUÉ INSTITUCIÓN PUEDE CERTIFICAR QUE UNA EMPRESA CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES EXIGIDOS POR LA ISO 9001?**

En la actualidad existen muchas organizaciones que están acreditadas como certificadoras de la norma ISO 9001, estas se encuentran debidamente registradas para tal efecto en el Instituto Nacional de Normalización - INN, estas son: Sociedad Ingeniería Lobos Ltda, SGS, Cesmec LTDA, TÜV Rheinland Chile S.A., AENOR (España) / AENOR (Chile) S.A., LATU Sistemas S.A./ LATU Sistemas Chile., LGAI Chile S.A., ICONTEC (Colombia)/ ICONTEC (Chile), B.V.Q.I. (Chile) S.A, siendo esta última la cual certificó a Comercial Copelec.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Fuente de la página de CORFO.CL

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

### **3.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA**

En este capítulo se introducirá en los procesos y gestiones internas de Comercial Copelec, para así evaluar el impacto de la norma ISO 9001 – 2000 en la gestión realizada en esta empresa una vez certificado su SGC. Además se analizará la estructura que posee Comercial Copelec para ver de qué manera está definida la dependencia jerárquica al interior de ésta, analizando también el mapa que describe cuál es la relación que se da en los procesos de la empresa, viendo cuáles son estos procesos e identificándolos con el punto de la norma en el cual se sustenta.

Además se encontrará una entrevista realizada con el gerente de Comercial Copelec Don Jaime Eriz con el fin de poder extraer su visión respecto del cambio introducido por la norma en la empresa y el por qué tomar la decisión de certificarse bajo la ISO 9001 – 2000.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **3.1.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA, COMERCIAL COPELEC.**

La empresa estudiada es Comercial Copelec S.A., Comercial Copelec es una empresa que tiene negocios en el área del retail, específicamente en el subsector de las tiendas por departamento con su área electro hogar, estando inmersa además en el área automotriz y agrícola. Es importante definir que el retail se compone en Chile, principalmente, de supermercados, tiendas por departamento, multitiendas, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas de especialidad y comerciantes minoristas. Esta empresa es parte del “Holding” Copelec Ltda. (Ver figura 3), esta corporación o grupo de negocios tiene presencia a nivel provincial en las áreas de: Electrificación Rural con la Cooperativa Copelec Ltda.; en el área del Retail con Comercial Copelec S.A., en el sector inmobiliario con la Sociedad Inmobiliaria e Inversiones San Bernardo S.A.; Servicios Aliados limitada con lo que se busca brindar más y mejores beneficios a los cooperados, y capacitación a través de Copelec Capacita Ltda.<sup>28</sup>

Los datos de Comercial Copelec son los siguientes.

- Razón Social Comercial Copelec S.A.
- Rol único tributario 96.661.820-5
- Tipo de Entidad Sociedad Anónima Cerrada
- Domicilio Legal 18 de septiembre N° 688 Chillán

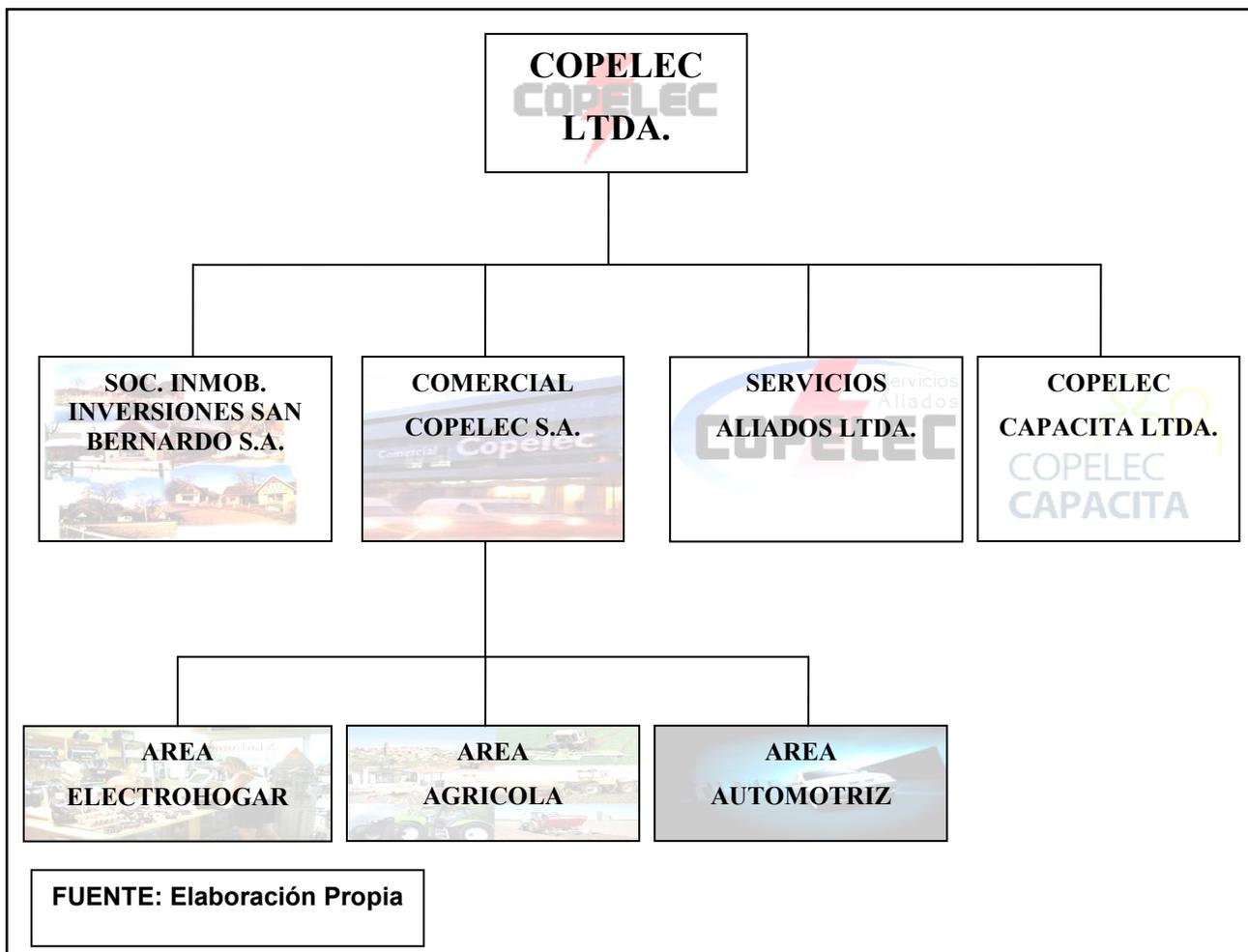
Cabe mencionar que Comercial Copelec tiene presencia en las principales comunas de la provincia con sucursales en: San Carlos, Quirihue, Coelemu, Quinchamalí, Bulnes, Quillón, El Carmen, Yungay, donde atienden en área electro hogar y agrícola.

---

<sup>28</sup> Dichas empresas se abordaran con un poco más de detalle en siguiente punto, cuando se revise la historia de Copelec.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**FIGURA 3.1: “ESTRUCTURA CORPORATIVA EMPRESAS COPELEC”.**



**3.1.1. HISTORIA DEL GRUPO DE EMPRESAS COPELEC.**

Como ya se mencionaba en el apartado anterior Comercial Copelec S.A., es parte de un grupo de empresas que comenzaron bajo el alero de una Cooperativa de electrificación rural, es por ésto que esta reseña histórica abarcará los principales hechos desde que nació la cooperativa eléctrica hasta hoy día, y de cómo ésta ha ido diversificando sus áreas de negocios hasta llegar a convertirse en la empresa que hoy día conocemos.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**3.1.1.1.- COOPERATIVA DE CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA CHILLAN LIMITADA (COPELEC LTDA)**

La cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica de Chillán Limitada fue creada el 10 de Noviembre de 1951 por un grupo de agricultores de Ñuble, nace con el deseo único pero fundamental de adquirir, distribuir y suministrar energía eléctrica entre sus asociados, fomentando su consumo y aplicaciones en usos domésticos, comerciales y la producción agrícola e industrial.

El 16 de Mayo de 1953, por decreto N° 618 del ministerio de Economía y Comercio, publicado en el Diario Oficial el 8 de Junio del mismo año, se concede a la cooperativa su Personalidad Jurídica, aprobándose sus estatutos.

En el año 1955 se integran a la Cooperativa las Cooperativas en formación de las localidades de San Carlos y Bulnes.

Hasta el año 1966, la electrificación rural efectuada por las cooperativas eléctricas se realizó gracias al esfuerzo económico desplegado por un sector de empresarios agrícolas que, financiando la totalidad de las instalaciones, dotaron de energía eléctrica sus predios y sentaron las bases de la infraestructura que hoy pueden exhibir.

Considerando que hasta ese año sólo se había electrificado un 2% de la superficie agrícola cultivable del país, el estado contrató, a través de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), un crédito con la Agencia Interamericana de Desarrollo por un monto de unos US\$ 6.900.000-., de los cuales Copelec recibió unos US\$ 2.300.000-., lo que permitió, en el plazo de cuatro años (1966 – 1970), construir proyectos que significaron dar servicios a 1573 nuevos socios.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

En atención al excelente resultado obtenido con este crédito, la Corporación de Fomento de la Producción consideró indispensable continuar con el Plan de Electrificación Rural en forma intensiva, para lo cual contrató un 2º crédito en el año 1970 con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por un monto de US\$ 7.200.000-. de los cuales Copelec recibió unos US\$ 2.400.000-., construyendo entre 1970 y 1975 proyectos para dar servicio a 1658 nuevos cooperados.

El fuerte aumento experimentado en la electrificación rural de la zona, durante los años 1966 a 1975 se debió, principalmente, a las ventajosas condiciones en que se otorgaron los créditos, es decir, plazos de 6 a 10 años, tasa de interés del 6% anual y sin cláusulas de reajustabilidad.

Cabe destacar la acción de Copelec en el desarrollo agrícola y agroindustrial de la provincia y la región, llevando energía a sectores apartados, y con ello permitiendo el uso de nuevas tecnologías.

En el mismo sendero de mejorar las condiciones de vida en los sectores rurales es que Copelec se abrió a un Plan de Diversificación de Negocios, creando en 1993 la Comercial Copelec S.A.

**3.1.1.2.- COMERCIAL COPELEC S.A.**

Comercial Copelec S.A. se constituyó por escritura pública de fecha 28 de Enero de 1993 con el nombre de “Comercial San Bartolomé S.A.”, sociedad anónima cerrada. El 14 de Abril de 1993, por instrumento privado, Copelec Ltda., adquiere 99 de las 100 acciones que conformaban el Capital de Comercial San Bartolomé S.A., pasando a constituirse en accionista mayoritario. Luego, en la Primera Junta General Extraordinaria, efectuada el 20 de Abril, se modifica el artículo 1º de los Estatutos, cambiándose el nombre de la Sociedad San Bartolomé al de “Comercial Copelec S.A.”

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

El 31 de Agosto de 1993 en la Segunda Junta General Extraordinaria, se acuerda aumentar el Capital Social, con el objeto de llevar adelante sus planes comerciales y de desarrollo, por la suma de de \$ 250.000.000, lo que se concreto en la capitalización de un crédito por igual monto que Copelec Ltda., tenia en contra de la sociedad, derivado de la venta de mercadería que previamente se efectuó.

Así, a partir del 1º de Septiembre de 1993, la Comercial Copelec S.A. comienza a facturar por sus actividades comerciales en forma independiente, actividades que comprenden las áreas Agrícola, Automotriz, Electro hogar y Computación.

De ahí en adelante Comercial Copelec comenzó con apertura de sucursales en muchos puntos de la provincia, acercando sus negocios a las principales comunas de Ñuble, hoy en día posee sucursales en: San Carlos, Quirihue, Coelemu, Quinchamalí, Bulnes, Quillón, El Carmen, Yungay, donde atienden en área electro hogar y agrícola.

Existe en la historia de Comercial Copelec un hecho a destacar, el cual además es el centro del desarrollo de esta investigación, es el hecho de que esta empresa haya sido la primera multitienda en certificarse bajo la norma ISO 9001 – 2000, con fecha 16 de Diciembre del año 2004.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**3.1.1.3.- SOCIEDAD INMOBILIARIA E INVERSIONES SAN BERNARDO S.A.**

En el mismo camino del desarrollo, mediante la obtención de mejores resultados para financiar nuevos planes de inversión, es en el mes de marzo del año 1994, por instrumentos privados, la Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán, Ltda., adquiere 99 de las 100 acciones de la Sociedad Inmobiliaria e Inversiones San Bernardo S.A. Luego, en la primera Junta General Extraordinaria efectuada el 17 de diciembre de 1995 se modifica el artículo cuarto de los estatutos, aumentando el capital de la Sociedad a M\$150.100, equivalentes a 150.100 acciones. El incremento es suscrito posteriormente en su totalidad, por la Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Ltda., sumando a su Holding una nueva filial, la Sociedad Inmobiliaria e Inversiones San Bernardo S.A., la que inició sus actividades con el desarrollo de un proyecto innovador en la zona, el condominio “Lagunas del Río Renegado”.

**3.1.1.4.- SERVICIOS ALIADOS LIMITADA.**

Servicios Aliados Ltda., es creada el 25 de enero de 2000, mediante Escritura Pública suscrita ante el notario Don Guillermo Vega Varas, como sociedad de responsabilidad limitada, según repertorio número 675, cuyo extracto fue publicado en el Diario Oficial número 38.581 de fecha 5 de Febrero de 2000 e inscrita en el Registro de Comercio bajo el número 1.049, fojas 290, número 35 con fecha 10 de Febrero de 2000.

De las 100 acciones suscritas de la sociedad Servicios Aliados Limitada, la Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Ltda. adquiere mediante instrumentos privados 99 de ellas.

La misión enunciada por esta nueva empresa del grupo Copelec es “Facilitar a los socios de Copelec la satisfacción de necesidades relevantes para el grupo familiar en mejores condiciones que las que podría lograr en forma

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

individual lo que contribuirá a valorar a la Cooperativa como una organización necesaria y útil para ellos. Apoyar en labores temporales y de baja complejidad operacional la gestión de Copelec y filiales”

Lo que hace “Servicios Aliados Limitada” es establecer una Red de Convenios orientados a ayudar a los socios de la Cooperativa y su familia, por medio de créditos especiales, a acceder a atenciones de salud dental, oftalmológica, ópticas, radiológicas, de laboratorio, funerarias, atención de salud a domicilio, ortopedia, traumatológicas, especialidades médicas, kinesiológicas, Iridológicas y adquirir los medicamentos necesarios para recobrar su buena salud.

**3.1.1.5.- COPELEC CAPACITA LTDA.**

La empresa nace por iniciativa de la Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Limitada, con el objetivo de brindar a los socios y sus familias una alternativa de capacitación relacionada con las necesidades del mundo rural, aportando con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la provincia.

La empresa busca la realización de actividades de capacitación preferentemente a Socios, trabajadores y personas autorizadas por alguno de los anteriores, pertenecientes a la Cooperativa de Consumo de Energía Eléctrica Chillán Ltda. (COPELEC), Comercial Copelec S.A., y Servicios Aliados Ltda., sin perjuicio de la realización de actividades de capacitación a terceros ajenos a los grupos ya mencionados.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **3.2.- ESTRUCTURA DE COMERCIAL COPELEC.**

En la medida en que el tamaño de las organizaciones aumenta, crece el número de trabajadores que interactúan en ésta, y por lo tanto estos trabajadores necesitan tener claramente definidas sus funciones y además saber a quien obedecer y reportar el trabajo realizado.

La estructura organizacional que posee la empresa define como se dan estas relaciones dentro de la organización.

Henry Mintzberg define a la estructura organizacional como: *“La suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre esas tareas”*.<sup>29</sup>

Esta división y coordinación entre las tareas se logra a través de estas dimensiones. El organigrama de Comercial Copelec debe ser una representación gráfica de su estructura organizacional y debe representar la realidad de la empresa. Está compuesta por dos dimensiones claramente definidas, la dimensión Vertical y la dimensión Horizontal. Estas dimensiones son las que permiten cumplir con lo expuesto por Mintzberg, quien en su definición de estructura organizacional menciona la división del trabajo y la coordinación como principios de esta forma de organización.

Adaptando esta definición a Comercial Copelec, ésta ha tenido que dividir sus funciones con el fin de apuntar hacia una mayor eficiencia mediante la especialización de estas funciones, teniendo que estar claramente relacionadas o coordinadas para que, en conjunto, todas las actividades desarrolladas en la empresa tengan como finalidad lograr los objetivos planteados y, de acuerdo a la norma, lograr una gestión de calidad total satisfaciendo a sus clientes.

---

<sup>29</sup> Henry Mintzberg, Diseño de Organizaciones Eficientes. Ed. El Ateneo, Argentina 1991, Página 6.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Entonces, de acuerdo a ésto, las dimensiones vertical y horizontal deben interrelacionarse de tal manera de llevar al cumplimiento de los objetivos. Cada dimensión contiene principios que la sustentan y que sirven de referencia a la hora de elaborar un organigrama. La dimensión Vertical tiene los principios de Autoridad y Jerarquía (Coordinación); la dimensión horizontal se fundamenta con los principios de División del Trabajo y Especialización (División).

La estructura organizativa de una empresa debe obedecer a un proceso de planeación anterior, en donde se debe responder a un planeamiento estratégico en pos del cumplimiento de objetivos ya definidos.

Por ende existen variadas formas de organizar una empresa, ésto puede ser de una manera Funcional, Divisional por productos, por zona geográfica, matricial etc., la elección del tipo de estructura a utilizar en la empresa está dado, como ya se dijo, por el proceso de planeación anteriormente realizado.

Comercial Copelec posee variadas unidades de negocios en donde cada una de ellas se encuentra dividida tanto en lo que se refiere a espacio (geográficamente) como en las personas que las ejecutan.

En la actualidad, existe un organigrama en el que se encuentra plasmada la organización de las acciones, funciones, divisiones del trabajo, etc., pero está siendo modificado para las auditorias posteriores (proceso de certificación). De aquel organigrama nos hemos percatado de dos aspectos muy importantes, que son puntos débiles desde el prisma del estudio teórico.

El primero es que los organigramas deben estar enfocados en las distintas funciones que se desempeñan en una empresa y no en las personas. En el caso de Copelec existen departamentos denominados, como por ejemplo, “Jefe de Bodega”. Si bien este nombre sirve para la persona que la ejecuta no se debe utilizar para el nombre del cargo. El nombre correcto para esta función es “Bodega

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

y Control de Inventario” haciendo énfasis en la labor a desempeñar y no en las personas. Es decir, existe un problema en el fondo y no en la forma.

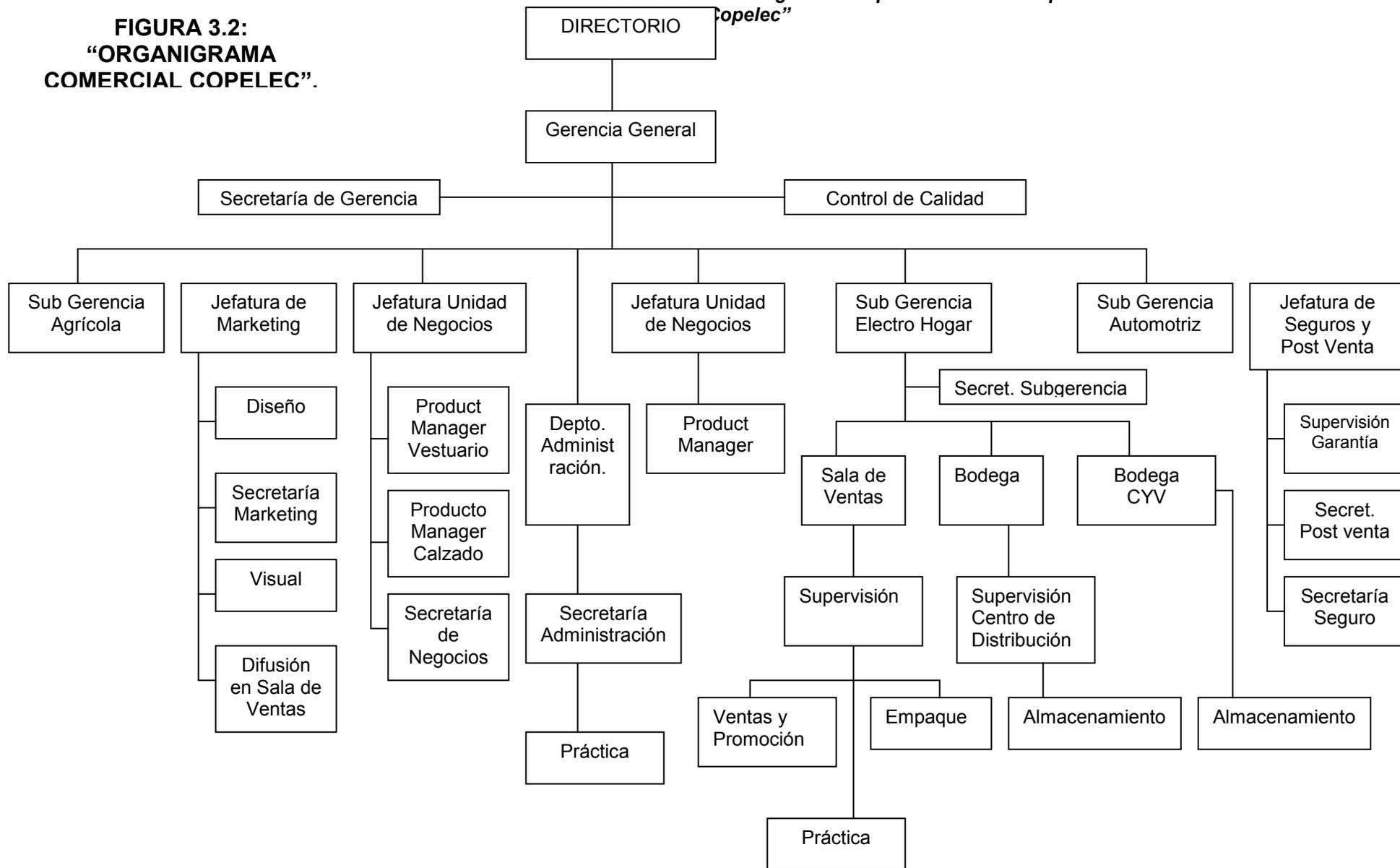
Otro punto importante es el que el organigrama actual de Copelec no está alineado a su cadena de valor empresarial. En documento recabados en esta investigación, se obtuvo la cadena de valor en donde aparecen las distintas actividades de apoyo, operación y lo que se refiere a la gestión de calidad. Sin embargo, existen algunas de estas actividades de la cadena que no son considerados a la hora de plasmarlos en el organigrama. Es así a modo de ejemplo, las actividades de Contabilidad y Recursos Humanos aparecen en la cadena de valor como actividades de apoyo, pero en el organigrama no se encuentran.

Es importante mencionar algunos aspectos del funcionamiento de Comercial Copelec como parte de un grupo de empresas o holding que se ubican bajo Copelec Ltda., en donde las empresas que componen el grupo no disponen de una total autonomía sino que centralizan algunas de sus operaciones en la Matriz, ésto obedece a la política de funcionamiento que el holding posee y que es necesario mencionar, así por ejemplo el área contable se encuentra manejada por completo por la Matriz, además y a modo de ejemplo los edificios en los cuales opera la comercial tanto en Chillan como en las sucursales de la provincia con excepción de la sucursal de galería las araucarias son parte de la Matriz, por ello por concepto de edificios, pese a la gran cantidad de sucursales que posee en el balance muestra un saldo relativamente pequeño.

Adicionalmente la ausencia de la función de contabilidad al interior de la organización produce una serie de deficiencias que pueden repercutir en la no toma oportuna de decisiones que pueden ser importantes a la hora de generar valor para la empresa.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Copelec”**

**FIGURA 3.2:  
“ORGANIGRAMA  
COMERCIAL COPELEC”.**



**FUENTE: Adaptado de  
Comercial Copelec**

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **3.3.- CONOCIMIENTO DE LAS OPERACIONES DE COMERCIAL COPELEC EN SU AREA ELECTROHOGAR.**

Como es de suponer en cualquier empresa de un tamaño considerable, como es el caso de Comercial Copelec, se desarrollan muchas actividades de diferente carácter y niveles jerárquicos.

Comercial Copelec agrupa sus actividades en tres grupos, estos grupos son: Actividad de Apoyo, Procesos Operativos, Gestión de la Calidad.

Actividades de Apoyo: Dentro de estas actividades de apoyo se encuentran aquellas funciones dentro de la estructura de la empresa que asesoran a toda la organización, dentro de estas actividades están: Contabilidad, Recursos Humanos, Informática, Finanzas, Remuneraciones, Relaciones Comerciales.

Se deben considerar estas actividades como funciones empresariales, esto porque sin estas funciones sería difícil que la organización funcione.

Procesos Operativos: En este grupo de acción de la empresa se encuentran aquellas funciones que se relacionan directamente con la prestación del servicio que da origen al negocio de la empresa. Son las actividades que reportan los beneficios o los flujos de fondo para la organización, aquí se encuentran: marketing, gestión de compras, bodega, venta, despacho, post venta entre otras.

Gestión de la Calidad: En este grupo dentro de las operaciones empresariales se encuentran aquellas actividades que tienden a permitir lograr la “Mejora Continua” en torno a la calidad entregada a los clientes.

Se alimenta de lo que ocurre en el grupo de Procesos Operativos puesto que es ahí donde se genera parte importante de la información que se analiza y de la cual se obtienen conclusiones que permitan tomar “Decisiones basadas en

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Hechos”. Aquí se encuentran procesos como: control de documentos, control de registros, auditorías internas, seguimiento y medición, análisis de datos, mejora continua entre otros.

A continuación se analizará aquellas partes que componen el proceso de la empresa, tanto en las actividades de procesos operativos como en gestión de la calidad.

### **3.3.1.-PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso se inicia desde la Planificación Estratégica, esto porque la adopción por parte de la empresa de la norma ISO introduce o debiera introducir en ésta un nuevo enfoque, una nueva manera de ver los negocios, en donde el centro de las operaciones debe ser el buscar constantemente la calidad, es decir, la satisfacción de los requerimientos y necesidades de los clientes de la empresa, por ello “antes de empezar a hacer cambios o a aplicar una estrategia, es necesario planear cómo hacerlo, para lo cual es necesario entender de donde venimos y hacia donde vamos, qué somos ahora y como queremos ser en el futuro; es decir, es necesario realizar una planeación estratégica” (Gutiérrez Humberto, 1997)

Es en este proceso de planeación o planificación estratégica donde, como lo plantea Steiner a través de un “esfuerzo sistemático y formal, preciso, acotado, por el cual una organización establece propósitos, objetivos y estrategias básicas, para determinar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización basado en un diagnóstico acotado, detallado y cuantificado”<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Fuente Seminario de Título Contador Auditor “Planificación Estratégica, una propuesta para la pequeña y mediana empresa” Prof. Guía Benito Umaña Hermosilla Pág. 22

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Es decir, la planificación estratégica define los aspectos que posteriormente van a ser desarrollados durante el periodo para el cual se planificó, y va a permitir enfocar los esfuerzos y las miradas de la organización hacia el cumplimiento del conjunto de objetivos y metas que fueron planteados.

Además, parte de esta planificación también forma parte del Manual de Calidad que la norma ISO exige que las empresas certificadas posean.

### **3.3.2.- MARKETING**

Es aquí donde se operativiza lo planteado en la planificación estratégica y que se relaciona directamente con las ventas realizadas por la empresa, es aquí donde se diseñan las campañas de venta que se llevarán a cabo durante el año, como son por ejemplo día de la madre, navidad, fiestas patrias entre otras.

### **3.3.3.- PLANIFICACIÓN DE VENTA**

Esta parte del proceso se sustenta en el apartado 7.5.1 de la norma que dice relación con el “Control de producción y prestación del servicio” en donde se establece que “La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea posible:

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto.
- b) La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario
- c) Uso de equipo apropiado
- d) Disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición
- e) La implementación de actividades de liberación, despacho y posteriores a la entrega.”

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

El tema de las condiciones controladas que se mencionan en este apartado es vinculado directamente al control que se tiene sobre las condiciones o procesos que se ejecutan para llegar a un producto (o servicio) final y que éste resulte siempre bien, de acuerdo a lo esperado.

En otras palabras la norma obliga a las organizaciones, en este caso a Comercial Copelec a llevar a cabo todo su proceso de venta bajo condiciones conocidas, que minimicen la posibilidad de sorpresas o sobresaltos que hagan que el producto o servicio ofrecido no cumpla la calidad comprometida.

Este proceso se alimenta de Marketing, que como ya se dijo es quien diseña las campañas de venta durante el año, luego aquí en planificación de la venta se donde se realiza lo referente al control de producción y prestación del servicio, que forma parte del apartado 7.5.1 de la norma.

### **3.3.4.- GESTIÓN DE COMPRAS**

Esta parte del proceso de la empresa se sustenta en el apartado 7.4 de la norma, y envuelve todas las tareas a desarrollar y que dicen relación con el proceso de adquisiciones de la empresa, define además la información necesaria para llevar a cabo una compra satisfactoria de acuerdo a los requerimientos ya definidos por la empresa, en el caso de Comercial Copelec y según se observa en la figura 5, Gestión de compras se relaciona con Evaluación de proveedores, este último también es parte del apartado 7.4, y dice relación con el hecho de que la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación de estos proveedores.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **3.3.5.- BODEGA**

Esta área o parte del proceso se alimenta de gestión de compras, por lo demás también está sustentada en el apartado 7.4, y además de almacenar aquellos productos adquiridos por la empresa y que posteriormente serán vendidos debe llevar a cabo lo establecido en el punto 7.4.3 de la norma definido como “Verificación de los productos comprados”, es decir, cuando las compras realizadas a los proveedores llegan a la empresa llegan a bodega y es aquí en donde se debe constatar que las mercaderías que se están recepcionando corresponden a aquellas por las cuales Gestión de Compras realizó la adquisición.

### **3.3.6.- VENTA TIENDA**

Se refiere al proceso de venta propiamente tal, es decir la gestión de la venta, el contacto con el cliente. Venta Tienda se conecta con bodega y despacho, con bodega porque es ahí en donde se verifica la existencia de unidades para vender, y despacho porque es un servicio que ofrece la tienda para aquellos clientes que la solicitan.

En la figura 5 se aprecian dos recuadros llamados Venta Tienda, esto porque uno corresponde a la tienda de Chillán ubicada en 18 de septiembre con el roble, y la otra corresponde a la sucursal de Yungay, esto porque son estos dos locales los que cuentan con la certificación ISO 9001-2000.

### **3.3.7.- DESPACHO**

Dice relación con el apartado 7.5.1 de la norma en la letra f) de este punto en que expresa que dentro de las condiciones controladas que deben ser planificadas y desarrolladas en el proceso debe encontrarse la “Implementación de actividades de liberación, despacho y posteriores a la entrega. Está conectada

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

dentro del mapa de procesos recibiendo flujos que provienen de “Venta Tienda” y también de “Bodega”. Corresponde al momento en que se entrega el bien en manos del cliente de manera definitiva, ésto puede ser en la misma tienda o bien por medio de los canales de despacho o distribución que dispone la empresa, ésto es en el caso de Comercial Copelec a través de los vehículos destinados para este fin que la empresa posee.

### **3.3.8.- POST VENTA**

El mismo apartado mencionado en el punto anterior, esto es 7.5.1 menciona actividades “posteriores a la entrega”, estas actividades son las que se conocen como el servicio de post venta, ésto deja claro que la responsabilidad de la empresa con el cliente y con el producto ofrecido no acaba con la entrega del bien, sino que la empresa debe contar con medios para brindar al cliente respaldo en caso de que el producto vendido no cumpla con los requerimientos del cliente, por ejemplo al estar defectuoso, de estos procesos se puede recoger mucha información relevante para mejorar el proceso, esta información es básica para conocer el nivel de satisfacción de nuestros clientes. Post venta se relaciona de acuerdo a lo observado en el mapa de procesos con “Despacho” y con “Bodega”.

### **3.3.9.- MANTENCIÓN**

Este proceso o parte del proceso se basa en el apartado 6.3 de la norma que dice relación con Infraestructura, este punto dice relación con que la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. Esta infraestructura incluye:

- a) Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados
- b) Equipos para los procesos (tanto hardware como software)
- c) Servicios de apoyo (tales como transporte o comunicación)

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**3.3.10.- CONTROL DE PRODUCTO O SERVICIO NO CONFORME**

Cuando se detecta alguna condición que esté fuera de lo planeado, o alguna situación que se observe como no conformidad en alguna parte del proceso, en este caso delimitado por el rectángulo más oscuro (ver Fig.), que va desde “Gestión de Compras” hasta “Post Venta”, se genera un registro llamado “no conformidad”, esta no conformidad es abordada en el grupo de actividades de Gestión de la Calidad, como se puede ver en el mapa, se conecta con “Acciones Correctivas” “Acciones Preventivas”, estas a su vez alimentan “Análisis de Datos” en el mismo grupo de actividades de Gestión de la Calidad, y este análisis de datos se conecta con “Mejora continua” que es lo que finalmente se logra al poder solucionar una situación de no conformidad en el proceso productivo de la empresa. Cuando se verifica que la situación que generó la no conformidad ha sido solucionada se procede a “Cerrar la no conformidad” generando el registro que respalde este acto.

**Acciones Correctivas y Acciones Preventivas**

Corresponden a los apartados 8.5.2 y 8.5.3 respectivamente. La acción correctiva tiene por objeto eliminar la causa de la no conformidad detectada en “Control de producto o servicio no conforme”, con el objeto de prevenir que estas vuelvan a ocurrir. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los requisitos con el fin de:

- a) Revisar las No conformidades (incluyendo quejas de los clientes)
- b) Determinar las causas de las no conformidades (análisis de causa)
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir (acción correctiva)
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas (creación de registro)
- f) Revisar acciones correctivas tomadas

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Las acciones preventivas dicen relación con tomar todas las salvaguardas cuando se detectan causas de posibles no conformidades, ésto suele ocurrir cuando se analizan las causas de una no conformidad, en este análisis suelen detectarse otras falencias que pudiesen generar no conformidades en el futuro, es aquí entonces donde la organización debe determinar las acciones para eliminar las causas de las potenciales no conformidades.

**Control de Documentos y Control de Registros**

Hacen alusión a los apartados 4.2.3 y 4.2.4 de la norma respectivamente, el control de documentos hace referencia a los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad, como lo son por ejemplo los manuales de procedimientos.

Ambos controles se alimentan en de todo el grupo de actividades de “Procesos Operativos” tal como se aprecia en la figura 5. Para llevar a cabo este control de documentos y de acuerdo a lo planteado en la norma debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su edición.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente.
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos.
- d) Asegurarse que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso.
- e) Asegurarse que los documentos permanecen legibles y son fácilmente identificables.
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Por su parte el Control de Registros dice que estos registros deben mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos, así como la operación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad. Ejemplos de estos registros de calidad son: informes de auditoría, registro de capacitaciones, lista de proveedores aceptables, no conformidades, etc.

### **3.3.11.- COMUNICACIÓN INTERNA**

Este punto hace referencia al apartado 5.5.3 de la norma en donde se habla de las responsabilidades de la dirección. Tal como se aprecia en la figura 5, comunicación interna está vinculado con el recuadro en donde se ubican tanto el control de documentos como el control de registros, esto es porque son estos controles y los elementos que los componen los que permiten comunicar a lo largo de la empresa la manera en que los procedimientos deben ser llevados a cabo, siendo ésta una forma de establecer un canal de comunicación formal en la organización y que ofrece el respaldo de estar escrito y difundido en todos los niveles de la organización.

### **3.3.12.- AUDITORIA INTERNA**

Este proceso se refiere al apartado 8.2.2 de la norma, y establece que la empresa debe efectuar a intervalos planificados, auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de calidad:

- a) Está conforme con las disposiciones planificadas con los requisitos de la norma y con los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos por la organización.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

b) Si se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

En Comercial Copelec estas Auditorías Internas son realizadas de manera directa por el encargado de calidad de la empresa.

### **3.3.13.- SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

Hace mención al apartado 8.2.3 de la norma, está relacionado con la aplicación e implementación de métodos de medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad, una de estas herramientas de medición son los indicadores que se crean para medir el cumplimiento de los objetivos de la calidad.

### **3.3.14.- ANÁLISIS DE DATOS**

Basada en el apartado 8.4 de la norma, esta parte del proceso de la empresa sustenta uno de los principios que sustentan la norma llamado “Decisiones basadas en hechos”.

Recopila información proveniente tanto de las acciones correctivas y preventivas, además de auditoría interna y de seguimiento y medición.

El análisis de los datos, por ejemplo de los indicadores que se generaron de la medición de las actividades críticas de la empresa permitirá sacar conclusiones respecto del cumplimiento de los objetivos de calidad planteados, permite alcanzar la mejora continua, por ejemplo al descubrir que no se están cumpliendo con las metas planteadas generar acciones correctivas para reencauzar las operaciones.

### **3.3.15.- REVISIÓN POR LA GERENCIA**

Basada en el apartado 5.6 de la norma. Establece que la dirección o gerencia debe tomar parte en la revisión del funcionamiento del sistema de

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

calidad. Estas revisiones deben realizarse considerando las siguientes informaciones: resultado de las auditorias, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto, estado de las acciones correctivas y preventivas, anteriores acciones de seguimiento por la dirección, cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad, recomendaciones para la mejora.

### **3.3.16.- PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD**

Se basa en el apartado 4.1 de la norma, y en líneas generales establece que la organización debe establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma.

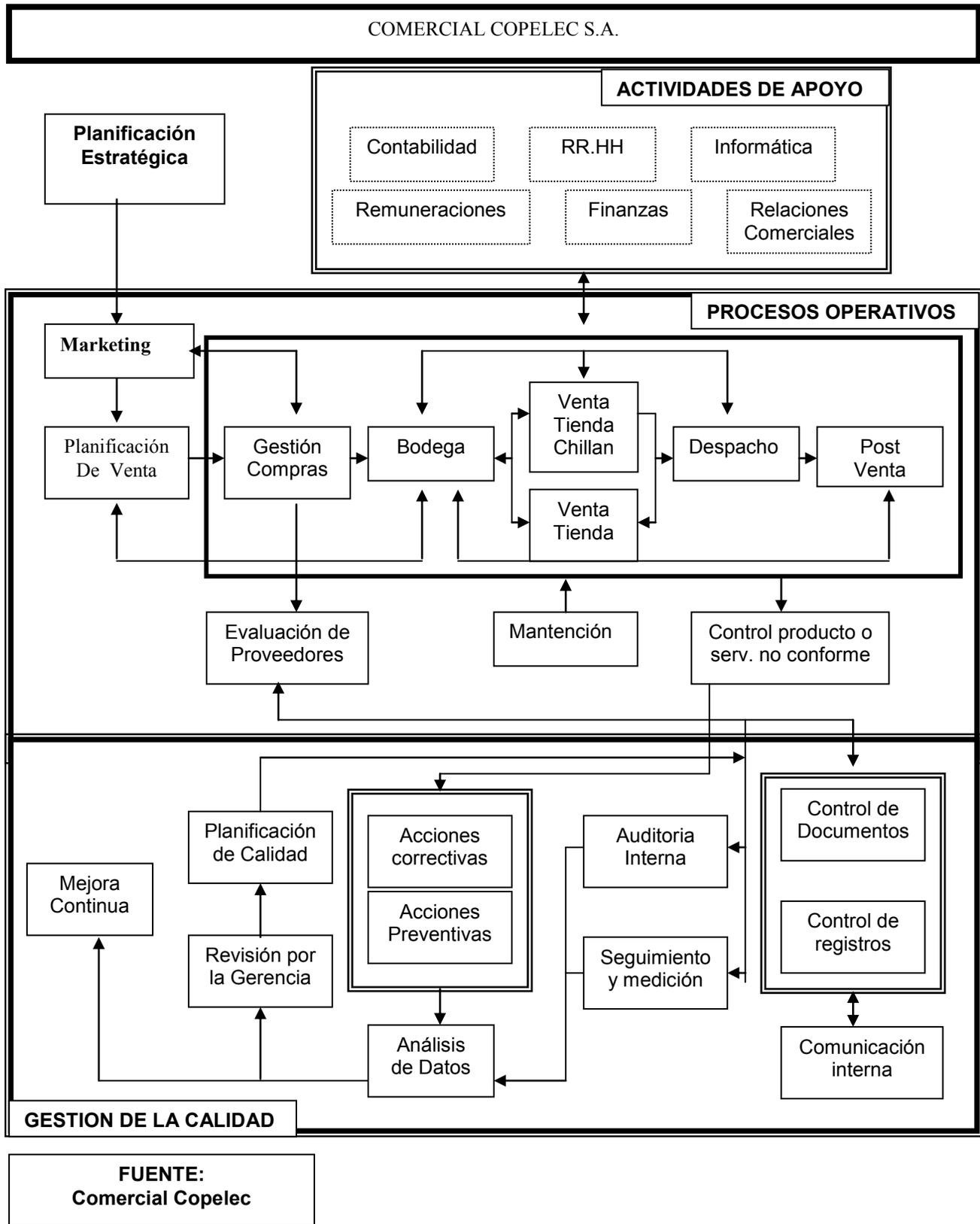
Esta planificación de calidad se establece una vez y luego se va ajustando de acuerdo a los cambios producidos. Su función es velar por el correcto engranaje y funcionamiento del sistema de gestión de calidad.

### **3.3.17.- MEJORA CONTINUA**

Se encuentra sustentado en el apartado 8.5.1 de la norma. Es lo que está al final de todo el proceso, como concepto también es parte de los principios que sustentan la norma, dice relación con que la empresa debe ser capaz de mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante el uso de las políticas de calidad, objetivos de calidad, resultados de las auditorias, análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**FIGURA 3.3: “MAPA DE PROCESOS COMERCIAL COPELEC”**



**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **3.3.- HISTORIAL SEGUIDO POR COMERCIAL COPELEC EN EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE SU AREA ELECTRO HOGAR.**

Este punto de la investigación tiene por objeto conocer como se llevó a cabo el proceso de la certificación en Comercial Copelec S.A., para el área electro hogar, conociendo desde como surgió la idea de certificar a la empresa, el por qué de esta decisión y el cómo se desarrolló.

Cabe señalar que esta información fue recopilada en una entrevista realizada al Gerente de Comercial Copelec Don Jaime Eriz Flores, manifestando lo siguiente:

#### **3.3.1.-ENTREVISTA**

*¿De quién nace la inquietud o la idea de adoptar la norma ISO, y qué se buscaba con esta decisión? permita*

“El tema de las normas ISO nace por una inquietud personal, la que consistía en contar con una base común, una plataforma que permitiera encaminar hacia un mismo sentido todos los esfuerzos, patrones comunes o pilares que sustentan esta organización. Esta plataforma tiene como finalidad poder establecer un proceso de cambio en la organización que le permita a ésta poder desarrollarse, debido a que si no se cuenta con un protocolo común difundido por toda la empresa es muy fácil perder de vista el norte. Es así que para que esta empresa se mantenga competitiva en el mercado tenía que tener una “sabia” distinta a la de una empresa eléctrica, a una empresa de servicios, es así que se establece primero que hay que tener clara una estructura organizacional que sea conocida por la gente”.

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

La idea que mueve este proyecto de llevar a cabo la certificación bajo la norma ISO 9001 – 2000 en la empresa es la necesidad de dejar establecido al interior de la empresa una manera de hacer las cosas, darle un carácter a la gestión de la empresa, por ello se habla de que Comercial Copelec adoptó la norma ISO como una herramienta de gestión, de manera tal de que al cambiar las personas en la organización permanezca una forma de hacer las cosas y que no se produzca que al cambiar las personas en el nivel gerencial cambien por completo la forma de operar al interior de la organización.

*¿Cuales son las falencias más claras detectadas antes o durante el proceso de certificación en temas de gestión?*

“Las principales falencias detectadas, y que en cierto modo motivaron la instauración de un sistema de gestión, en este caso la ISO 9001-2000 fueron las dificultades enormes en torno a la información y al manejo de las comunicaciones al interior de la organización, puesto que los canales eran generalmente informales, los roles no estaban claros, ésto porque en la medida en que la empresa crecía se empezaban a agregar personas, funciones, áreas y departamentos por la dinámica que involucra este desarrollo y crecimiento.

Entonces a nivel gerencial manejar tanta información en detalle se volvía inoperante, ya que cada vez que se debía dejar establecida alguna norma, un proceso, o un procedimiento en la medida en que se movía el personal dentro o fuera de la organización estas se iban perdiendo con mucha facilidad. Entonces dijimos no, debemos dejar normas, procesos, procedimientos establecidos, pero esas normas y procedimientos debían venir de algo mayor, debían tener un hilo conductor el cual debía ser una clara visión, una misión, objetivos estratégicos, definiendo para donde vamos y una política que nosotros llamamos política de calidad establecida y conocida por todos. Entonces en el fondo se busca un sistema de gestión que vaya en búsqueda de ir haciendo bien las cosas atacando

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

la no calidad o todos estos problemas que surgen y que afectan el cumplimiento de la Visión, Misión u Objetivos Estratégicos se empieza a trabajar con modelos que vayan permitiendo una Mejora Continua. Es así que una vez establecida la norma nosotros empezamos a trabajar con indicadores de gestión que fuesen midiendo de manera permanente el desarrollo y el desempeño de la organización en su conjunto y también de cada una de las unidades al interior de la empresa dentro de sus funciones, roles y objetivos que habían sido determinados previamente.

Es de esta manera en que empezamos a encontrar una organización en que las cosas están muy claras, en que las funciones están definidas y los roles están claros, en que al surgir un problema surge también de manera automática un grupo de personas llamado Comité de Calidad encargado de dar solución al los problemas encontrados de una manera sistemática de tal manera que involucren a las personas que de una u otra manera se ven involucradas en el problema. No solamente buscar falencias sino también dar a conocer cuando algo se está haciendo bien de manera tal de incentivar a aquellas personas involucradas en que las cosas se hayan hecho de buena manera. Se tiene una organización más estable que incorporan otros elementos en esta visión de organización, de no solamente ser una empresa rentable, que es lo que todas las organizaciones buscan, sino también lograr satisfacción de cliente y el logro de un buen clima laboral interno de la empresa”.

*¿Qué papel jugó el nivel gerencial de Comercial Copelec en el proceso de certificación, como comenzó el proceso?*

“Lo primero fue conocer la norma, tener un proceso de aprendizaje de todos los actores involucrados conociendo la norma muy detalladamente, conociendo las aplicaciones y donde ellos eran responsables en su rol, involucrarlos, comprometerlos, que le fueran encontrando sentido y de esa forma se va logrando

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

un resultado que va permitiendo en ese proceso de cambio, de desarrollo, de involucramiento el resultado que se quiere.

Ahora bien, hay que estar muy convencido a nivel gerencial de este proyecto, aunque no lo crean la clave radica en contar con una alta dirección comprometida, entendiendo que ésta norma es una herramienta de gestión. Si no se tiene claro ésto este tema no funciona. En muchas organizaciones cuando la decisión de certificarse surge como reacción a un requerimiento impuesto por el entorno y los directivos no se encuentran comprometidos con satisfacer esta petición, cuesta mucho que la organización logre cumplir satisfactoriamente con el objetivo. Además porque hay que estar revisando el funcionamiento del sistema permanentemente, ésto es haciendo referencia a la norma, referencia a los procesos.

*¿Participó alguna empresa externa en el proceso, en ayudar a implementar la norma?*

“Si, lógicamente, el aprendizaje no es fácil, además que se necesita una colaboración externa porque por más claro que el equipo al interior de la organización lo tenga, el hacer en el proceso es muy necesario que estemos guiados. Estamos transitando por una zona que no conocemos, entonces los guías aquí son claves. En el caso de Comercial Copelec la asesoría para la certificación fue realizada por la empresa CCA Qualitas, mientras que la certificación en sí fue llevada a cabo por la empresa BVQI”

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

*¿Cuánto tiempo aproximadamente llevó todo este proceso?*

“Bueno este proceso desde su génesis, es decir desde que surgió en la mente de los impulsores de la idea hasta que finalmente se obtuvo la certificación, llevó alrededor de dos años”

*¿A su juicio el Recurso Humano al interior de la organización ha logrado asimilar de buena manera la norma?*

“Si, hay gente que todavía nos cuesta por falta de conocimiento, nosotros estamos en una constante capacitación, inducción, motivación y este aprendizaje va con energía, y lamentablemente todos tienen que subirse al carro porque el sistema lo obliga a subirse al carro, sino rápidamente se empieza a ver que ese eslabón que está cortado, no está funcionando y se identifica muy fácilmente a través de los indicadores, los malos resultados, si alguien está a cargo de una bodega y ve que la mercadería se le pierde o ve que tiene deterioro en su mercadería no es responsabilidad de la ISO, o sea es responsabilidad de la persona que ocupa ese puesto y esta responsabilidad está definida previamente y no puede desconocerla”

*¿Ha aumentado la tasa de despidos, considerando a aquella gente que no ha logrado adaptarse al cambio?*

“No, lo que pasa es que ésto ha generado un cambio cultural interno bastante importante por lo tanto también hay gente que no trabaja, que tiende a hacer las cosas a su manera, que no se comprometen pero aquí está muy claro que si alguien no se adapta y no cumple con los roles y funciones definidos no puede argumentar no conocerlos, porque la norma hace que éstos estén claros y entendidos por la organización debiendo adaptarse o abandonar la organización,

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

porque está fuera del sistema. Ahora al revés, la gente que cumple con sus roles y obligaciones es premiada”

*¿Hay establecidos mecanismos de incentivo para el personal de la empresa?*

“Bueno, generalmente año a año se revisan sus rentas y se promueven en función de sus resultados, y si esa persona logra ser más eficiente logra mostrar un mejoramiento en sus resultados incluso puede llegar a asumir un cargo de mayor responsabilidad. La empresa empieza a dar cabida a gente con mayor responsabilidad en la medida en que estas personas sean capaces de demostrar su capacidad de asumir las responsabilidades impuestas”

*¿A su juicio cuál es el principal concepto a desarrollar con la adopción de la norma ISO 9001 – 2000 como Herramienta de Gestión?*

“El mayor concepto, o al que se le da un mayor énfasis en términos prácticos es al de mejoramiento continuo, porque una vez que uno establece los procesos y esta cadena tiene diez eslabones, la idea es entender de que tal vez sólo ocho de estos eslabones son necesarios y dos pueden ser obviados y eso acarrea una economía de costos bastante importante, lo que lleva a la organización a ser más eficiente, esta eficiencia en función del cumplimiento de los objetivos de calidad, rentabilidad, satisfacción del cliente y clima laboral.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

### **3.3.2.-CONCLUSION**

Podemos observar cómo la idea de certificar el área electro hogar de Comercial Copelec S.A. no es un simple capricho, sino que obedece a la búsqueda de una forma apropiada de solucionar algunos problemas que comenzaban a hacerse evidentes al interior de la empresa producto del crecimiento que ésta estaba experimentando, es así que la idea de certificar el área electro hogar al interior de Comercial Copelec nace desde la alta dirección, con el compromiso claro de ésta en este proyecto y tiene por objeto establecer un modelo de gestión, un sistema que funcione y que entregue las herramientas para llevar a cabo las operaciones de la empresa y establecer un patrón o forma de actuar al interior de ésta.

Si bien se ha certificado solamente el área electro hogar, cabe hacer presente que puesto a que el objeto de la certificación, en el caso de Copelec, es establecer la norma ISO 9001 – 2000 como una herramienta para la gestión, ésta ha influido y ha pasado a formar parte de la manera en que se realizan las operaciones en toda la empresa, tanto en electro hogar como en las divisiones automotriz y agrícola. Además podemos ver que una de las principales falencias que se buscó remediar con la adopción de la norma ISO 9001-2000 fue en la manera en que fluía la información y la comunicación el interior de la organización, ésto porque previo a la norma no existía forma de controlar que las cosas se estaban haciendo de una manera correcta o no, puesto que no existía ningún tipo de estandarización de los procesos desarrollados al interior de la empresa, con la adopción de la norma está obliga que estos procesos estén documentados, y obliga además a ejercer control sobre éstos.

Además podemos ver que una de las principales dificultades que experimentó la empresa en este proceso de cambio, al igual que todo proceso de cambio, fue lograr el compromiso del recurso humano al interior de la organización, hacer que los trabajadores logren asimilar el cambio en la forma de

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

operar que se traduce en que éstos conozcan por escrito el como deben hacer las tareas propias de su cargo y función, el sentirse parte de un sistema que busca la eficiencia y la mejora constante y que tiene sus ojos puestos en la satisfacción de las expectativas del cliente, además lograr que aquellos trabajadores que se incorporan a la organización en una fecha posterior a la certificación tengan una correcta inducción que permita que éstos “sintonicen” con la forma de operar al interior de la empresa, logrando que exista un buen clima laboral que motive a todos los trabajadores de la organización y que todo esto se traduzca en rentabilidad para los dueños. Ésta es una tarea constante en la empresa, el como mantener al recurso humano motivado y comprometido con este proceso de cambio constante, puesto que sin el recurso humano ningún cambio podría ser factible o viable, debido a que son éstos los encargados de ejecutar las operaciones y hacer que la empresa se mueva. Se dice que un proceso de cambio constante porque está en una de las bases del sistema, que busca lograr la mejora continua, en torno a alcanzar la calidad, por ello se habla de un proceso de cambio continuo, objetivo que de acuerdo a lo expresado por don Jaime Eriz lentamente comienza a notarse en las operaciones diarias de la organización.

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

## **4.- DESARROLLO DEL TEMA**

En este capítulo se introducirá directamente en el análisis propiamente tal, buscando descifrar el impacto que ha tenido la certificación de la norma ISO 9001 – 2000 en la gestión de la empresa, respondiendo con esto a si se ha podido dar cumplimiento con las expectativas que se tenían y que llevaron a los directivos a tomar decisión de certificarse.

El análisis será dividido en dos partes, la primera de ellas será un análisis de la situación financiera de la empresa buscando identificar si existió algún impacto producto de la certificación en la empresa, tanto en sus ratios referentes a la solvencia como en los referentes al rendimiento y rentabilidad. En la segunda parte de este capítulo se analizará el impacto que ha tenido la norma en los trabajadores de la empresa y de cómo estos han asimilado los cambios introducidos en la manera de operar que esta posee.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **4.1. ANALISIS DE FINANCIERO**

Esta parte de nuestra memoria de título tiene por objeto evaluar los resultados de la aplicación de la norma en el aspecto financiero y en el impacto del personal, realizando análisis de Balance General y Estado de Resultados.

Para efectos del estudio, se tuvo acceso a los estados de resultados y balances desde el año 2003 al 2006, debiendo realizar a este último algunos ajustes debido a que incorporaba las tres áreas de negocios de Comercial Copelec: Electro hogar, Automotriz y Agrícola.

Para poder identificar las partidas que pertenecen a electro hogar se debió realizar las siguientes modificaciones:

### Activos:

Existían partidas que eran perfectamente identificables para el área electro hogar, pero por otro lado existían aquellas que no tenían modo de identificación, por lo que el método utilizado para distribuirlas fue el siguiente:

- Al total de los activos identificables pertenecientes al área electro hogar se dividió por la suma de los activos no identificables. El resultado nos da un factor el que se aplica a todas partidas que no son identificables, entregando los activos correspondientes al área Electro hogar.

### Pasivos:

Por su parte, los pasivos presentaban el mismo inconveniente, con la diferencia que aquí no existía alguna forma de identificar algunas partidas debido a que estaban todas agrupadas. El criterio utilizado es el mismo que el del activo, aplicando el mismo factor resultante en el apartado anterior. Esto fundamentado con que toda inversión debe ser igual al financiamiento, es decir, los activos deben tener un respaldo o una manera de financiamiento en la misma cantidad.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

A su vez, sólo se limitó a realizar el estudio de la tendencia a la exigibilidad (para evaluar los periodos de pagos y relacionarlos con los periodos de cobro), debido a que análisis relacionados con otras partidas eran más irreales.

Estado de Resultado:

Se tuvo acceso a estados de resultados que eran detallados y en donde existía disponibilidad de estados para cada área. Por esta razón que no se tuvo la necesidad de aplicar modificaciones a estos informes.

Los siguientes puntos tratan de formar una opinión, desde una perspectiva de la situación financiera de la empresa, analizando indicadores que definen la capacidad y la puntualidad que tiene Comercial Copelec para poder hacer frente a sus compromisos con terceros.

El propósito de generar indicadores es que éstos puedan resumir datos de cuentas de los distintos periodos evaluados, de manera de tener uniformidad en la comparación de los indicadores.

Además, evaluar si existen cambios en estos indicadores en los periodos comprendidos entre el año 2003-2006 y establecer si estas fluctuaciones se deben a la implementación de la norma ISO 9001 - 2000, la que comenzó a operar en el año 2005.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.1. SOLVENCIA DE CAPACIDAD**

Para medir la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones se necesitan de dos aspectos a considerar. Éstos son los indicadores de solvencia final y de solvencia corriente.

**4.1.1.1. SOLVENCIA FINAL**

Al analizar este ratio, podemos percatarnos de que la gestión de Comercial Copelec ha logrado mantener durante el periodo de estudio una buena solvencia (considerando solamente este ratio), obteniendo una diferencia de hasta un 238% entre los activos totales y los pasivos circulantes en el año 2004. En la actualidad sostiene un buen nivel de solvencia, superando los activos totales a los pasivos circulantes en un 223%. Pero esta solvencia ha experimentado continuas disminuciones, motivado porque el incremento de los pasivos circulantes es proporcionalmente mayor al incremento de los activos totales, sólo exceptuándose el periodo 2004, en donde el aumento de los activos es mayor al de pasivos circulantes, reflejando un alza en este indicador.

El aumento mostrado por los activos se debe principalmente al manejo de un stock elevado, explicado por la apertura del nuevo centro comercial ubicado en San Carlos y la ampliación de la sala de ventas en Quirihue. Esta ampliación de locales de venta es motivo de un interés, de parte de Comercial Copelec, por incrementar sus mercados a los cuales ofrecer sus porfolio de productos, lo que conlleva a tener productos a niveles adecuados para que todos los locales cuenten con los stocks necesarios, exhibiéndolos al público y pudiendo así satisfacer a los consumidores. En el caso de la apertura del centro comercial de San Carlos, existían consumidores que tenían que adquirir sus satisfactores concurriendo a las instalaciones ubicadas en el local de Chillán. Además esta decisión se refuerza con la implementación de la norma ISO, debido a que uno de

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

los pilares fundamentales de ésta es que se debe estar enfocado hacia la satisfacción de los clientes, preocupándose de otorgar un mejor servicio a los consumidores, que en el caso de Comercial Copelec es demostrado con la construcción de su centro en la comuna de San Carlos. Con este tipo de acciones se pretende satisfacer a los clientes actuales que se encuentran en esas zonas pero también satisfacer a los futuros clientes (nuevos).

Con este afán de ampliar mercados se da cumplimiento a un importante principio que sustenta la norma ISO 9001 - 2000, el cual es el de Enfoque a los clientes. Éste vela por satisfacer a los consumidores tanto las necesidades actuales como futuras, preocupándose por lograr una fidelización de los clientes.

Para poder tener una apropiada gestión de inventarios se debe operar con una adecuada comunicación con los proveedores (punto contemplado dentro de los principios que sustentan la norma ISO 9001 - 2000) permitiendo así que se adquieran productos e insumos mediante el otorgamiento de créditos u otras facilidades de pago.

Además, como resultado de las intenciones de Comercial Copelec de incursionar en nuevos mercados y además de implementar la norma ISO 9001 – 2000, que contempla un enfoque hacia los clientes, es que se toman decisiones de apertura y ampliación de los locales ya mencionados, lo que provoca que se deba adquirir un mayor nivel de materias primas (productos) para abastecer a los clientes. Este enfoque a los clientes combinado con el principio de relación con proveedores (contemplados en la ISO 9001) tienen como resultado un aumento de las cuentas por pagar (mayores adquisiciones), cuenta integrada fundamentalmente por la cuenta de proveedores y también al aumento de los documentos por pagar. Son en definitiva, estas partidas<sup>31</sup> las que determinan una disminución de este ratio.

---

<sup>31</sup> Si bien es el ítem que experimenta las mayores alzas en el pasivo circulante, existen otras que en menor proporción influyen sobre el aumento de la deuda a corto plazo, como por ejemplo las provisiones y retenciones en conjunto con las obligaciones con instituciones financieras.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.1: SOLVENCIA FINAL**

	2003	2004	2005	2006
<b>SOLVENCIA FINAL</b>	1,83	2,38	2,35	2,23

En conclusión, podemos determinar que la aplicación de la norma ISO 9001 – 2000 no influye de forma importante en el comportamiento de este ratio. Esto tiene explicación en que si no se hubiese implementado la norma de igual manera se necesitarían de mayores niveles de stocks para poder abastecer a los nuevos locales. Además, la apertura de estos centros comerciales no es en respuesta a la implementación de la norma, por el contrario, la certificación de la norma nace como consecuencia de ansias de expansión de mercados y por tal motivo se necesita contar con un orden que se preocupe de gestionar de la mejor forma posible todas las operaciones de la empresa. Entonces por esta razón que nace la motivación de certificarse lo que difícilmente se puede ver reflejado en este indicador porque los incrementos de los valores se deben a operaciones propias y necesarias para el normal funcionamiento de Comercial Copelec. Pero también existe algún grado de relación entre las aperturas de los centros y la certificación ISO, relación que está dada en que la norma busca la satisfacción del cliente, propósito que se logra con la apertura de los nuevos locales. Asimismo la apertura de los centros comerciales ayuda a cumplir con el principio fundamental de la norma ISO, el de enfoque hacia los clientes, debido a que ésta busca brindar un mejor servicio a sus consumidores. Pero es importante recalcar que la decisión de construir los nuevos locales es anterior a la idea de certificarse mediante ISO 9001 – 2000, porque ésta decisión nace como resultado de poder ordenar la gestión de la empresa que está en crecimiento.

Por lo tanto, lo que explica la variación de este ratio es la apertura de los nuevos centros comerciales y en alguna medida la ISO 9001 – 2000. La norma influye en que ésta se preocupa en satisfacer al cliente, ofrecer lo que él necesita. A Comercial Copelec no le basta con ampliar o abrir nuevos mercados, porque

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

para que esta inversión tenga sentido Copelec debe ofrecer en estos locales los productos que realmente se están demandando en el mercado. Por esto es que las existencias aumentan en el año 2005 por causas de requerimientos del mercado, pero es importante señalar que refleja un saldo final que comparado con el saldo del año anterior se observa un claro aumento de los niveles de inventarios que se maneja. Y adicionalmente en el año 2006, con la apertura del centro de distribución en la ciudad de Chillán, estos niveles de existencias se potencian aún más. Para este incremento corresponde tener una contrapartida, es decir, un financiamiento. Es por tal razón que los pasivos circulantes se incrementan, y es más, aumentan en mayor proporción que las mismas existencias, debido a las adquisiciones de los gastos directos de operación, inversiones necesarias para la implementación de la ISO 9001 – 2000.

La variación de este indicador es negativa en el año 2005 y 2006, debido a que si bien aumentan los activos totales (principalmente las existencias) como contrapartida la variación de los pasivos circulantes (representado por la cuenta de proveedores) es mayor a los activos, siguiendo una tendencia hacia la baja de este indicador durante los años 2005 y 2006.

#### **4.1.1.2. SOLVENCIA CORRIENTE**

Esta solvencia se mide a través de dos subcomponentes: el fondo de maniobra y los indicadores de solvencia.

##### **FONDO DE MANIOBRA:**

Comercial Copelec ha experimentado una tendencia hacia un incremento de los valores de sus cuentas lo que en consecuencia se traduce en un aumento de este fondo. Pero esto se contradice con lo expuesto en la tabla, ya que si bien el fondo sigue aumentando, este incremento es menor entre el año 2004 y 2005,

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

debido a la mayor variación de los pasivos circulantes. Las cuentas que hacen que éstos aumenten son las cuentas y documentos por pagar.

**CUADRO N° 4.2: FONDO DE MANIOBRA**

	2003	2004	2005	2006
<b>FDO. DE MANIOBRA</b>	\$ 1.821.518	\$ 2.542.920	\$ 2.543.887	\$ 2.686.231

El aumento de las cuentas por pagar (proveedores) es por las mayores adquisiciones de productos realizadas por Comercial Copelec, debido a la apertura y ampliación de las salas de ventas, pero este efecto se debería ver compensado con un aumento de las existencias. Si bien este incremento existe, éste no es en la misma proporción del crecimiento de la cuenta proveedores, explicado porque el monto de existencias es el saldo final a un periodo determinado por lo que la deuda con proveedores puede ser de productos que ya se han vendido (principalmente en el periodo de navidad) y por tal razón no son considerados en los saldos finales y producen que el aumento de los proveedores sea mayor a los inventarios. Además, el aumento de las cuentas por pagar y de los documentos por pagar se deben a la necesidad de realizar algunos gastos directos que son necesarios para el correcto funcionamiento de la norma ISO 9001 – 2000.

Por su parte, las principales cuentas que hacen que el activo circulante aumente (pero en menor proporción que los pasivos circulantes) son las siguientes:

- Existencias: la gestión realizada en los inventarios son importantes, debido a que una adecuada tarea de ésta permite satisfacer con prontitud a los consumidores, tanto en las necesidades actuales como las futuras (Principio de Enfoque al Cliente de la ISO 9001 - 2000).

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- Mejoras en Bienes arrendados: estas mejoras son realizadas a bienes que son arrendados a Copelec Ltda., los que son activados en Comercial Copelec S.A. Si bien estas mejoras no son activos propios, son fundamentales e imprescindibles de realizar para dar cumplimiento a los requerimientos de la norma en el punto del compromiso con la Mejora Continua de las instalaciones, las que dan como resultado una actualización de los procesos que apuntan hacia la eficiencia de éstos en su conjunto.
- Deudores por Venta: la norma indica que las organizaciones deben comprender a sus consumidores, por tal razón que se debe tener claramente definidas las intenciones de los clientes y la manera en que éstos jerarquizan sus necesidades. De esta forma se pueden realizar acciones que apunten a gestionar los criterios de esta jerarquización a través del otorgamiento de créditos, permitiendo a los clientes a destinar sus recursos actuales a necesidades más inmediatas. Es por esto que Comercial Copelec ofrece a sus clientes las adquisiciones de productos mediante facilidades de pagos.

Entonces podríamos decir que parte de esta variación es explicada por la implementación de la norma ISO 9001 – 2000, porque por una parte se incrementan las existencias y en una mayor proporción lo hacen las cuentas por pagar y documentos por pagar, que incluyen las transacciones para adquirir los mismos inventarios y para obtener los recursos necesarios para la implementación de la norma. Pero esta variación también se debe a gestiones que son necesarias para la operatividad de la empresa. Además en el periodo de la construcción de los nuevos locales de venta es cuando se incrementan en mayor proporción los valores. Por tal motivo no es observable que dicho aumento se pueda atribuir completamente a la puesta en marcha de la ISO, porque está relacionado también con la apertura de los nuevos locales.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

a) Fondo de Maniobra / Activo Circulante:

La seguridad que entrega Comercial Copelec a sus acreedores ha experimentado una fluctuación positiva entre los periodos del 2003 y 2004. Sin embargo, teniendo como base el año 2004, el año 2005 y 2006 ha experimentado variaciones negativas.

Esto se debe a aumentos de la cuenta proveedores como consecuencia de nuevas salas de ventas o ampliaciones de éstas, lo que en definitiva influye positivamente en un incremento de los pasivos circulantes. Si se realiza una relación entre los pasivos circulantes y los activos circulantes, los primeros aumentan proporcionalmente más a los últimos (años 2004 y 2005), por lo que afectan en una disminución de este indicador.

**CUADRO N° 4.3: FDO. DE MANIOBRA/ACT. CIRC.**

	2003	2004	2005	2006
<b>FDO. DE MAN. /ACT. CIRC.</b>	0,36	0,50	0,48	0,46

Entonces este ratio se ve perjudicado por el aumento de los proveedores (cuentas y documentos por pagar), como consecuencia de un incremento en los pedidos de compra para poder así abastecer a los nuevos centros comerciales y adicionalmente a este fundamento se tiene que las cuentas por pagar y los documentos por pagar se incrementan debido a la obligación de realizar gastos para que la norma se pueda implementar correctamente. Es por esto que parte de estas variaciones se pueden atribuir a las fluctuaciones de las cuentas por pagar, puesto que el impacto que tienen los pasivos circulantes sobre los activos circulantes se incrementa luego de la implementación de la norma.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

b) Fondo de Maniobra / Stocks:

En Comercial Copelec entre los periodos del 2003 y 2004 se puede observar un incremento considerable de este ratio. Sin embargo, en los periodos posteriores este indicador muestra una disminución (año 2005 y 2006), explicado principalmente a un aumento de los inventarios que se mantienen en bodega, motivado a su vez para poder hacer frente a los requerimiento de los mercados donde se realizaron las ampliaciones (Quirihue), la apertura de la sala de ventas de San Carlos y la apertura del centro de distribución de Chillán.

En el año 2004 este indicador aumenta por un importante incremento del fondo de maniobra y a una mínima variación de las existencias. Pero en el periodo del 2005 las existencias aumentan considerablemente y el fondo de maniobra se mantiene sin fluctuaciones importantes. La teoría indica que si existe un incremento en las existencias (activo circulante) el fondo debería aumentar, pero esto se condiciona debido al incremento de los documentos y cuentas por pagar que a su vez está relacionado con la necesidad de incurrir en gastos que están directamente vinculados con la puesta en marcha de la norma ISO.

Este aumento de las existencias se debe a la entrada en funcionamiento del centro de distribución ubicado en Chillán, que tiene la finalidad de abarcar a los demás sucursales y para eso cuenta con un stock elevado de productos. Por tal razón el año 2006 es cuando se experimenta la menor rotación de las existencias.

**CUADRO N° 4.4: FDO. DE MANIOBRA/STOCK**

	2003	2004	2005	2006
<b>FDO. DE MANIOBRA/STOCK</b>	1,64	2,30	1,61	1,36

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

En conclusión, la norma ISO 9001 – 2000 influye en esta variación negativamente, debido a que (como se mencionó en el análisis del fondo de maniobra) la norma afecta en la determinación del fondo de maniobra, componente de este indicador. Pero esta influencia negativa es condicionada porque si bien el ratio muestra una disminución, de igual forma se encuentra en una buena posición. Además este decremento se debe al aumento de las existencias por motivos de abastecer a las nuevas salas de ventas y al almacenaje de productos en el centro de distribución creado en el año 2006. Aquí también existe un grado de relación con la norma, explicado en que la norma contempla un enfoque a clientes por lo que se debe satisfacer de manera rápida y eficiente, es decir, con prontitud y con productos de calidad. Así, lo anterior se cumple con la construcción del un centro de distribución ubicado en la ciudad de Chillán, el que tiene como objetivo abastecer y suministrar los productos que los centros comerciales necesiten para ofrecerlos a los consumidores.

**INDICADORES DE SOLVENCIA**

a.) Razón Circulante:

Comparando el año 2003 con el año 2006, Comercial Copelec ha experimentado un aumento. Pero considerando los otros años se observa una disminución que comienza desde el año 2004 en adelante, donde los periodos 2005 y 2006 experimentan continuas disminuciones. Aquí el año 2004 experimenta el mayor ratio (1,99), explicado no por un incremento importante en los activos circulantes, si no a una disminución de los pasivos circulantes explicado a que gran parte de las cuentas por pagar a empresas relacionadas se repacta, pasando a formar parte del pasivo a largo plazo.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.5: RAZON CIRCULANTE**

	2003	2004	2005	2006
<b>RAZON CIRCULANTE</b>	1,56	1,99	1,94	1,85

En los años posteriores se puede apreciar una disminución de este ratio, lo que se debe a un aumento proporcionalmente mayor de los pasivos circulantes sobre los activos circulantes, explicado por factores como el aumento de adquisiciones a proveedores para poder abastecer a las nuevas salas de ventas y a la mejora de las comunicaciones con éstos (facilidades de pago). En esta última parte (comunicación con proveedores) existe la relación con lo contemplado en la norma, la que establece contar con una buena relación con los proveedores y velar por una adecuada gestión de éstos, con el fin de tener un acercamiento con ellos y así poder hacerles entender que la calidad de los productos de Copelec en gran medida dependen del propio sistema de gestión de calidad de estos proveedores.

También influye, como se ha dicho, el incremento de los pasivos circulantes por sobre de los activos circulantes, explicado al aumento de los documentos y cuentas por pagar, como consecuencia a la necesidad de adquirir implementos inevitables de tener para la puesta en marcha de la norma.

Podemos concluir que la norma influye en la determinación de este ratio explicado en que los cambios o variaciones ocurridas en su cálculo son producto del impacto que provocó las fluctuaciones en las cuentas y documentos por pagar, como consecuencia de un incremento de los inventarios (mayores sucursales) y de la obtención de implementos necesarios para la puesta en marcha de la ISO 9001 – 2000.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

b.) Razón Ácida:

El comportamiento de este ratio tiene la misma tendencia que el de la razón corriente. El indicador mayor lo tiene el año 2004 (1.56), luego de este año Comercial Copelec experimenta una tendencia a la disminución de este ratio. Esto se fundamenta a que la influencia que tiene las existencias sobre los activos circulantes se incrementa, es decir, los inventarios en bodega aumentan lo que se explica por la apertura de las nuevas de sala de ventas en San Carlos y Chillán (centro de distribución) y la ampliación de la sala de Quirihue. Además, al verse perjudicados los activos circulantes con la sustracción de las existencias, este efecto se multiplica por el importante aumento de los pasivos circulantes.

**CUADRO N° 4.6: RAZON ÁCIDA**

	2003	2004	2005	2006
<b>RAZON ACIDA</b>	1,22	1,56	1,36	1,22

Con este análisis la empresa está en una buena posición para hacer frente a sus obligaciones exigibles de corto plazo, sin hacer uso de las existencias, debido a que considera partidas más líquidas que las mismas existencias, como lo son los deudores por ventas.

En conclusión, la norma ISO influye en la determinación de este indicador debido a que, como se ha explicado en el apartado de razón circulante, la variación de los pasivos circulantes ha sido mayor a lo mostrado por los activos circulantes y que sumado a el sostenido aumento de las existencias (mayores sucursales) tiene como consecuencia que este indicador disminuya considerablemente luego de la implementación de la norma.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

c.) Razón Disponible:

Comercial Copelec se encuentra en una posición baja, teniendo un ratio insuficiente durante los 4 años (el promedio es sólo de un 3%, desde el periodo 2004 en adelante).

**CUADRO N° 4.7: RAZON DISPONIBLE**

	2003	2004	2005	2006
<b>RAZON DISPONIBLE</b>	0,02	0,03	0,03	0,03

La norma ISO 9001 - 2000 dentro de sus principios que la sustentan no contiene alguno que se refiera a este ítem, por lo que concluimos que las variaciones experimentadas en este ratio no son atribuibles a la implementación de esta norma.

En conclusión del análisis de la solvencia de capacidad, podemos afirmar que Comercial Copelec se encuentra en una buena posición en lo que se refiere a la solvencia de capacidad, teniendo activos circulante que cubren por completo sus pasivos circulantes y además, siendo capaz de hacer frente a estas obligaciones sin la necesidad de recurrir a las ventas de sus existencias.

En lo referido a la norma se puede apreciar que ésta influye en la variación de algunos indicadores, unos en mayor medida y otros en menor.

Es importante recordar que la principal motivación que llevó a Comercial Copelec ha certificarse mediante la ISO 9001 -2000 fue por dar un ordenamiento interno, debido a que se necesitaba de unos lineamientos que permitieran gestionar de manera óptima el crecimiento de esta empresa. Por esto que el impacto que tiene esta certificación sobre algunos ratios es negativa, puesto que la norma provoca que se incrementen los documentos y cuentas por pagar, que

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

tiene como consecuencia un aumento de los pasivos circulantes por sobre el incremento de los activos circulantes. Pero en otros indicadores analizados las fluctuaciones se deben a gestiones propias y necesarias para tener en marcha una empresa que se aventura hacia nuevos mercados. Este crecimiento debe tener un orden para efectos de planificación, organización, dirección y control. Por tal motivo que se decide el certificarse a través de las norma ISO, con el fin de otorgar un ordenamiento interno que permita a los directivos actuar con confianza durante todo el proceso de la gestión de la empresa.

#### **4.1.2. SOLVENCIA DE PUNTUALIDAD**

Su objetivo es evaluar la puntualidad de la empresa para afrontar a las obligaciones de corto plazo.

Para poder realizar este análisis se debe calcular las rotaciones de las partidas más esenciales de la operación de la empresa dentro del activo y pasivo circulante. Las cuentas consideradas como esenciales de la operación son las de clientes<sup>32</sup> y las existencias, en el activo circulante, y las cuentas de proveedores<sup>33</sup>, en el pasivo circulante.

##### **4.1.2.1. TENDENCIA A LA LIQUIDEZ**

##### **ROTACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE:**

Comercial Copelec muestra durante los años en estudio una buena capacidad para generar ingresos por ventas con respecto a la utilización de los

---

<sup>32</sup> Se refiere a que una de las cuentas principales del activo circulante es la cuenta clientes, debido a que es una de las partidas más líquidas. Además, uno de los principios que sustenta la norma es el de enfoque a clientes, por lo que esta cuenta adquiere mayor relevancia ya que necesita ser gestionada adecuadamente para poder atender a los requerimientos de la norma ISO 9001 - 2000.

<sup>33</sup> Atendiendo al principio de relación con proveedores, definido como la adecuada gestión de éstos mediante el mejoramiento de las comunicaciones con el proveedor, preocupándose principalmente de promover a éstos una política de calidad acorde con las definidas, en este caso, por Comercial Copelec.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

activos circulantes. El índice más alto se observa el año 2005 donde las ventas representan el 111% de los activos circulantes, cifra que refleja una constante eficiencia en la utilización de sus activos circulantes. El comportamiento durante los otros años es similar, pero se observan varias fluctuaciones entre un periodo y otro.

La relación establecida en este ratio entre las ventas y los activos circulantes es para saber el nivel alcanzado por Comercial Copelec, en lo que se refiere a eficiencia de sus recursos. Toda empresa busca el máximo beneficio con el involucramiento de la menor cantidad de recursos, velando por una mejora continua de todos los procesos. Es aquí donde se enlaza con la norma ISO 9001 - 2000, debido a que esta mejora es un principio muy importante que contempla esta norma internacional, indicando que las empresas deben actualizar sus procesos y adecuarlos a las nuevas expectativas de los clientes (enfoque de clientes), pero siempre con la visión de acercarse a una eficiencia que signifique un aumento de los beneficios.

Como se mencionó anteriormente, el periodo que muestra el mayor indicador es el 2005, año en el cual comienza a operar la norma. Uno de los pilares de la ISO 9001 - 2000 es que la organización debe estar enfocada en el cliente, concentrándose tanto en el estudio de las necesidades actuales como en las necesidades futuras. Para poder atraer a estos clientes se debe elaborar campañas publicitarias que difundan los productos con que se cuenta en los inventarios y también publicar el hecho de estar certificada por esta Norma.

Además es importante señalar (como ya se ha dicho en apartados anteriores) que es la primera empresa del sector en Chile en certificarse por la ISO 9001<sup>34</sup>, por lo que es necesario difundir a los consumidores esta relevancia.

---

<sup>34</sup> Según FH Capacitaciones, en curso de Implantadores de ISO 9001-2000.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Todo lo anterior tiene sentido, explicado al impresionante aumento de los gastos en publicidad y propaganda en el periodo 2005, año en que las ventas experimentan la mayor alza de los periodos analizados, incremento que es proporcionalmente mayor al mostrado por los activos circulantes. Por este motivo es que este ratio aumenta en este periodo, pero en el siguiente año (2006) las ventas siguen su tendencia al alza pero muy por debajo de las variaciones mostradas en el año 2005. En el periodo del 2006 se incurre en la misma cantidad de publicidad (aproximadamente), sin embargo el aumento de las ventas no es suficiente respecto al incremento de los activos circulantes, los que varían en una mayor proporción explicado principalmente por el aumento de las existencias.

**CUADRO Nº 4.8: ROTACION ACTIVO CIRCULANTE**

	2003	2004	2005	2006
<b>ROT. ACTIVO CIRCULANTE</b>	0,95	0,98	1,11	1,01

En conclusión, este comportamiento de los inventarios y el aumento de las ventas se deben a la apertura de los nuevos locales de venta, explicado en que se debe contar con mayores niveles de existencias para así abastecer a estos locales. Pero este cambio en las ventas se debe en parte a la implementación de la norma, explicado por puesto que el enfoque hacia los clientes tuvo como consecuencia cambios no se deben a la implementación de la norma, si no que a gestiones necesarias para el normal funcionamiento de la empresa.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**ROTACIÓN DE CLIENTES**

Comercial Copelec rota su clientes en alrededor de 1.65 veces por año (en promedio), lo que indica que existe mucho riesgo en la cancelación por parte de los clientes, debido a que es muy bajo el ratio de éstos<sup>35</sup>. En el año 2005 y 2006 experimentan las mayores rotaciones de clientes, pero aún así sigue siendo bajo. Este comportamiento se debe a que en los periodos observados el incremento (en proporción) de las ventas es muy superior al mostrado por los deudores por ventas, lo que da como resultado que la rotación aumente. Entonces se puede concluir que el aumento de los ingresos fue por ventas realizadas a clientes no cooperados (a terceros) quienes al no contar con cuentas crediticias en Comercial Copelec adquieren al contado sus satisfactores, lo que hace que las ventas aumenten más que los deudores por ventas y que, en definitiva, permite que roten más rápidamente los clientes.

Pero ¿qué puede hacer que consumidores que no sean cooperados compren en las tiendas de Copelec? Esta respuesta puede estar dada por la norma ISO 9001, en donde se enfoca en la satisfacción del cliente (principio de enfoque a clientes), entregando un producto de calidad acompañado de vendedores de calidad a través de una buena atención a los consumidores, lo que en definitiva se refleja en incrementos de los ingresos.

**CUADRO Nº 4.9: ROTACION DE CLIENTES**

	2003	2004	2005	2006
<b>ROTACION DE CLIENTES</b>	1,46	1,53	1,80	1,80

<sup>35</sup> La media de rotación de clientes para el sector comercial es de 24 veces al año. Comercial Copelec se encuentra en la media de las empresas industriales. Fuente: en la página se sappiens.com

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Por esta razón es que se muestra un claro cambio en esta rotación luego de la implementación de la norma ISO, pasando de un promedio de 1.50 rotaciones entre el año 2003-2004, a un 1.80 en el periodo comprendido entre 2005-2006.

**ROTACIÓN DE EXISTENCIAS:**

En Comercial Copelec este indicador es óptimo, ya que la media de los 4 años es de 3 veces aproximadamente. No obstante, este indicador ha sufrido una continua disminución, mostrando su nivel más bajo en el año 2006 (2.64). Esto se explica a que, si bien el costo de venta ha aumentado, las existencias que quedan en inventarios a los finales del periodo son demasiado altas. Este aumento de los inventarios se debe a que en la actualidad se suministra a una mayor cantidad de salas de ventas, lo que se explica por las salas de ventas en Quirihue y San Carlos, agregándose además el centro de distribución ubicado en Chillán y que cumple la función también de almacenaje de productos.

Sin embargo, la disminución de este ratio se contradice con lo contemplado en la norma la que establece un enfoque a clientes. Es decir, una empresa que está enfocada en sus consumidores debería rotar sus existencias la mayor cantidad de veces posibles. En Comercial Copelec sucede lo contrario, tiene menor rotación pero no obstante se vende más. Esto se podría explicar a precios de ventas muy elevados o al volumen de las ventas.

La primera opción es descartada debido a que se realizaron ratios comparando las variaciones de las ventas y de los costos de ventas, las que reflejaron una tendencia similar. Entonces queda la segunda posibilidad que se refiere al volumen de las ventas explicado a que luego de las construcciones de los nuevos locales, sumado a la apertura del centro de distribución, muestra un incremento en los inventarios como consecuencia a los mayores niveles de ventas, pero que no se refleja en rotaciones de existencias demasiados elevados

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

(comparando con los del sector), si no que al tener en almacenaje una gran cantidad de inventarios provoca que este ratio no aumente.

El incremento de los niveles de ventas se debe en gran medida a la inversión en publicidad (año 2005) para dar a conocer sus productos y para informar a los consumidores del plus que significa el contar con una certificación ISO 9001 – 2000.

**CUADRO N° 4.10: ROTACION DE EXISTENCIAS**

	2003	2004	2005	2006
<b>ROT. DE EXISTENCIAS</b>	3,56	3,62	3,48	2,64

Es decir, la norma no incide de manera favorable en la rotación de las existencias, pero tampoco la disminución se puede atribuir a la implementación de la norma si no más bien a los elevados niveles de existencias que se mantienen en bodega producto del aumento de los volúmenes de venta. Aquí se ve la influencia de la norma, porque luego de la implementación de ésta (como exigencia de la norma) se creó un área que se preocupa de dar a conocer a los consumidores los productos a ofrecer (planificación de ventas y marketing) reflejado en el aumento de los gastos en publicidad y que tuvo como consecuencia un incremento en los volúmenes de ventas. También el alto almacenaje de inventarios por un lado puede tener su lado positivo (estrategia de respuesta rápida a los consumidores) pero también su lado negativo (provoca que este indicador disminuya).

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CICLO DE MADURACIÓN:**

Se obtiene mediante la suma del periodo de permanencia de existencias y del periodo de cobro a clientes.

a.) Periodo de Permanencia de Existencias:

Comercial Copelec rota sus inventarios con un promedio de 110 días aproximadamente. Sin embargo, ha experimentado un continuo incremento de este periodo de permanencia, puesto que desde 101,03 días en el año 2003 se incrementan a 136,39 días en el año 2006. Con esto podemos observar que se están manteniendo demasiados productos en bodega, lo que hace que la rotación de existencias y el periodo de permanencia sean cada vez más elevados.

Las cantidades de rotación de existencias anuales aumentan, es decir, existe un incremento en los días en que tarda en rotar las existencias en un año, pero esto se debe a que los volúmenes con los que se trabaja actualmente son mayores a las cantidades de existencias de años anteriores, explicado por las aperturas y ampliaciones de los locales de ventas.

A su vez, la estrategia seguida por Comercial Copelec es de acuerdo a lo planteado por la norma ISO que contempla un enfoque a los clientes. Para estar orientados hacia la satisfacción de los éstos, es que la norma define áreas que deben estar en la empresa para que ésta se preocupe de los requerimientos actuales y futuros de los consumidores. Por esta razón que Copelec crea un departamento de marketing y uno de planificación de venta, en donde se encargan de los cambios en los gustos y preferencias de los clientes. Todo esto tiene como consecuencia que los volúmenes de ventas con que opera Copelec se incrementen, pero con esto aumentan también los inventarios provocando que la rotación de las existencias aumente.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO Nº 4.11: PERIODO PERMANENCIA DE EXISTENCIAS**

	2003	2004	2005	2006
<b>PER. PERM. EXISTENCIAS</b>	101,03	99,44	103,47	136,39

En conclusión la norma influye de manera negativa en la determinación de este ratio, pero este cambio no puede ser atribuido totalmente a la implementación de la norma. Sólo se fundamenta en que la rotación de existencias disminuye provocado el aumento de los volúmenes de ventas explicado por dos razones. La primera es por la apertura de los nuevos locales de ventas, ampliación y la construcción del centro de distribución. La segunda es por el aumento de los niveles de venta que son como consecuencia de la primera razón, pero que tiene mayor relación con la norma, debido a que con la creación de área de marketing se potencia y tiene efectos en el aumento de los volúmenes de ventas, pero que no es traducido a mayores niveles de rotación de existencias que se explica por la necesidad de contar con niveles de almacenamiento elevados, pero que son necesarios para satisfacer a los consumidores.

b.) Periodo de Permanencia de Clientes:

Como en Comercial Copelec la rotación de clientes es demasiado baja, el periodo en días de cobro a los clientes es elevada. Esta lentitud del periodo de cobro se puede deber a que se le otorgan mayores facilidades a los consumidores que poseen créditos en Comercial Copelec por ser cooperados de la filial Eléctrica, correspondientes a personas con menor poder adquisitivo y que en otras tiendas comerciales no se les da la oportunidad de adquirir créditos, por lo Copelec debe asumir ese riesgo. Pero Comercial Copelec entiende que todo su funcionamiento actual se debe en gran parte por los cooperados, por lo que esta empresa se esfuerza por otorgar productos de calidad a través de un servicio (atención) acorde a los requisitos de la norma, tanto a los mismos cooperados como a terceros. Además trata de mejorar la relación con éstos, enfocando sus

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

operaciones hacia los requerimientos de los clientes, tanto con sus necesidades actuales como futuras, con el objetivo de lograr una fidelización de los consumidores y así atender al principio sustentado en la norma de enfoque a los clientes.

El promedio del periodo de cobro de clientes de Comercial Copelec es cercano a los 220 días (en promedio de los 4 años). Pero es importante señalar que si se calcula un promedio entre los dos periodos antes y después de la norma, se observa un claro cambio (en días) en las tendencias. Así en los años 2003-2004 se tiene un periodo de 240 días, lo que una vez puesta en marcha la norma ISO 9001 - 2000 se disminuye considerablemente a 199 días. Todo esto explicado por un aumento de las ventas mayor a los deudores por ventas, que a su vez se debe a ingresos al contado.

**CUADRO N° 4.12: PERIODO PERMANENCIA DE CLIENTES**

	2003	2004	2005	2006
<b>PERIODO PERM. CLIENTES</b>	246,43	234,86	199,81	199,57

En conclusión, esto tiene relación con la aplicación de la norma ISO, explicado a que ésta contempla que se debe estar enfocado a las necesidades y requerimientos de los clientes y por esta razón en conjunto con la apertura de los centros comerciales, se incrementan los volúmenes de ventas con los que trabaja Copelec. Pero no basta con tener productos de calidad almacenados en las bodegas, porque luego de tener los productos disponibles para la venta se deben “avisar” a los consumidores que se cuenta con un satisfactor diseñado hacia ellos, por lo que se debe impulsar una campaña publicitaria (explicada en Comercial Copelec por el importante aumento de los gastos en publicidad y propaganda) la que tuvo mayores efectos en los clientes no cooperados, es decir, en los terceros, quienes al no tener créditos adquieren sus productos al contado haciendo que las ventas aumenten por encima de los deudores por ventas.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**Ciclo de Maduración:**

Al analizar los 4 periodos es importante señalar que luego de la puesta en marcha de la norma ISO 9001 - 2000 existe una proporcionalidad inversa entre el periodo de cobro de clientes y el periodo de rotación de existencias, los que influyen en la determinación del ciclo de maduración.

**CUADRO N° 4.13: CICLO DE MADURACION**

	2003	2004	2005	2006
<b>CICLO DE MADURACION</b>	347,47	334,30	303,29	335,96

Para ver el efecto sobre este indicador considerar los puntos analizados anteriormente. Es así que en el año 2005 el periodo de permanencia de los clientes desciende de manera importante por el incremento de las ventas compuesta por un aumento de las ventas al contado (a terceros), como respuesta a una mejor atención a los consumidores, concepto que es fomentado por la norma ISO 9001 – 2000. En el año 2006 la permanencia de los clientes se mantiene pero sucede que el periodo de permanencia de las existencias aumenta considerablemente, explicado por el aumento de los márgenes de explotación.

Es importante señalar que el periodo del ciclo de maduración (en días) es muy elevado, ya que sólo alcanza a rotar 1 vez al año, durante los periodos analizados. Una empresa necesita que este ratio sea menor al periodo de pago de los proveedores, para permitir autofinanciarse a través de la ejecución de sus actividades.

**CUADRO N° 4.14: ROTACION CICLO DE MADURACION**

	2003	2004	2005	2006
<b>ROT. CICLO DE MADUR.</b>	1,04	1,08	1,19	1,07

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Se puede decir que en el periodo 2005, año inmediatamente siguiente a la certificación de la norma ISO 9001 - 2000, se disminuye considerablemente el ciclo de maduración, considerando que la rotación de existencias se mantiene sin importantes variaciones pero que la rotación de clientes baja en más de 30 días.

Mientras tanto, en el año 2006 se observa un aumento en la rotación de las existencias, incentivado por la necesidad de incrementar los inventarios ante la apertura e incremento de nuevas salas de ventas (Quirihue, San Carlos y Chillán). El periodo de cobro de clientes en este periodo se mantiene, lo que genera un aumento del ciclo de maduración.

En conclusión, se puede determinar que el efecto que tiene la ISO 9001 - 2000 en el ciclo de maduración es positivo en el año 2005. En el año 2006 no tiene el mismo efecto porque disminuye la rotación de las existencias, lo que no es atribuible a la implementación de la norma.

#### **4.1.2.2. TENDENCIA A LA EXIGIBILIDAD**

##### ***ROTACIÓN DE PROVEEDORES:***

Comercial Copelec obtiene una media de los 4 años de alrededor de 3 rotaciones anuales, lo que se encuentra dentro del promedio del sector tanto industrial como comercial. Durante estos periodos se observan fluctuaciones positivas y negativas, no siguiendo una tendencia clara, siendo en el año 2006 cuando se muestra el menor ratio, explicado por un incremento en la cuenta proveedores en el año 2006 (un 16% aproximadamente). Esto es como resultado de una mayor cobertura en los mercados, debido a un constante crecimiento de Comercial Copelec y por ende a un incremento de los niveles de venta que produce a su vez la necesidad de adquirir niveles de producción más elevados.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.15: ROTACION DE PROVEEDORES**

	2003	2004	2005	2006
<b>ROT. DE PROVEEDORES</b>	3,50	3,30	3,57	3,21

Otra explicación a este aumento de la cuenta proveedores y por ende la disminución del periodo de pago a éstos, se encuentra en una mejoría en las relaciones con los suministradores de los productos que obtiene Copelec. Esto se explica a que la norma contempla una mejora continua de los procesos y, como resultado de esto, en la entrega de un producto final de mejor calidad (Principio de Enfoque de Procesos), tarea que comienza desde la elaboración de las materias primas que son fabricadas por los proveedores, es decir, la preocupación de la gestión de calidad empieza desde los proveedores hacia delante y no solamente desde que entran en las operaciones de Comercial Copelec. Así, Copelec difunde a sus proveedores una preocupación constante de los procesos que forman parte de su organización, con el fin de entregar y garantizar un producto de mayor calidad (Principios de Enfoque de Procesos y de Relación con Proveedores).

Así se puede decir que la norma ISO tiene alguna influencia en la rotación de los proveedores, siendo en el año 2006 en donde se observan sus mayores efectos explicado principalmente por un mayor requerimiento de productos para poder abastecer a los locales nuevos y a los ampliados.

**PLAZO PROMEDIO DE PROVEEDORES:**

Es importante determinar la influencia que ejerce la implementación de la norma ISO 9001 - 2000 sobre el comportamiento del periodo de pago a proveedores, debido a que mientras mayor sea este periodo de cancelación, se le podrán dar uso más eficientes a los recursos financieros.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

En Comercial Copelec no se observa una tendencia clara de este plazo promedio, debido a que luego de la implementación de la norma estos días aumentan y que en el periodo posterior disminuyen considerablemente. Este comportamiento se explica a un aumento de la cuenta proveedores (año 2006) lo que es como consecuencia a un incremento en las necesidades de materiales (productos), para abastecer a los locales nuevos y ampliados.

Pero la norma ISO se refiere al principio de la relación con proveedores, en donde se establece que debe existir una comunicación eficiente entre ambas partes con la finalidad de garantizar un producto de calidad, haciendo entender a los proveedores que este propósito no se logra sin la cooperación de ellos. Es decir, hacerles entender que ellos son parte importante en el resultado de Comercial Copelec. Por tal razón que este aumento se puede explicar, adicionalmente por mayores niveles de adquisiciones, a una mejora de las relaciones con proveedores, debido a que al encontrar un proveedor que cumpla con las expectativas de Copelec (calidad) se mantienen las relaciones con éste y a su vez este proveedor pretende fidelizar a este cliente (Copelec), para lo que ofrece más posibilidades y facilidades de pago.

**CUADRO N° 4.16: PERIODO PERMANENCIA DE PROVEEDORES**

	2003	2004	2005	2006
<b>PER PERM. PROVEEDORES</b>	102,90	109,04	100,79	112,01

Podemos determinar que esto tiene sus efectos en Copelec debido a que se debió adquirir una mayor cantidad de stock a los proveedores durante el periodo 2006, facilitando ellos estas compras mediante la entrega de créditos. Este aumento de stock se debe a mayores niveles de ventas, explicados por un incremento de las salas de ventas que tienen como objetivo, además de incrementar los ingresos, ofrecer productos que los consumidores requieran, es decir, un enfoque hacia los clientes.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **CONCLUSION ANALISIS DE SOLVENCIA**

Al culminar este análisis financiero y evaluar los posibles cambios como consecuencia de la implementación de la ISO 9001 - 2000, se pueden determinar las siguientes conclusiones:

Los niveles de ventas se incrementaron de manera importante luego de la construcción de los nuevos locales de venta y a las ampliaciones realizadas, pero la apertura de éstos no basta para poder aumentar las ventas porque se debe contar con productos que los consumidores realmente necesiten. Así la norma mediante su principio de enfoque a los clientes toma cada vez mayor importancia, lo que es reflejado en una mejoría de los procesos y que a su vez se traduce en mayores niveles de ventas que, en el caso de Copelec, se produce en las ventas al contado.

Como consecuencia del punto anterior, al aumentar los niveles de ventas se deben adquirir también stocks más elevados. Por tal razón es que se incrementa la cuenta proveedores, lo que genera un cambio importante en una serie de indicadores pero que sin lugar a dudas es como respuesta a la apertura de los nuevos centros comerciales y en alguna medida a la implementación de la ISO.

En donde se observa una influencia de la norma ISO 9001 – 2000 es en dos factores, que son importantes en una empresa: los periodos de cobros de clientes y periodo de pago a los proveedores. Éstos experimentan una tendencia hacia un equilibrio entre los periodos, mediante la disminución del primero y el aumento del último.

La disminución del periodo de cobro a clientes es por un aumento de las ventas por encima de la cuenta de deudores por ventas, explicado por un aumento en las ventas al contado. Esto como resultado a una alta tasa de interés, lo que influye en el comportamiento de los clientes tratando de evitar estos cobros. Pero

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

aunque los clientes cooperados tratan de evitar este cobro, igualmente Copelec ha incrementado sus intereses por ventas, como consecuencia de las mismas ventas al crédito, pero principalmente por las repactaciones de deudas de los cooperados que no tienen los recursos suficientes para cancelar en la primera fecha pactada. Esta tasa elevada es por el riesgo que asume esta compañía al ofrecer créditos a personas con más posibilidades de incobrabilidad. El aumento del otro factor es por el incremento de la cuenta proveedores, como consecuencia de mayores necesidades de stock.

Por esto que es de suma importancia que el periodo de permanencia de clientes sea menor al de los proveedores para poder financiarse con recursos propios. La situación en que se encuentra Comercial Copelec es que el periodo de clientes es superior al de proveedores, pero que en los últimos periodos se tiende hacia un equilibrio entre ellos, aunque aún no se logra una igualdad completa.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.3. RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD.**

A través del análisis realizado se busca convertir datos e información básica obtenida desde los estados financieros de Comercial Copelec en información procesada e interpretable que permita establecer con cierta claridad si ha existido impacto en el área financiera de la empresa producto de la adopción de la Norma ISO 9001 – 2000 como una herramienta de gestión.

Para ello fueron analizados algunos indicadores o ratios los cuales permitirán apreciar una imagen de la situación actual de Comercial Copelec en su área electro hogar en cuanto a su posición financiera y permitirá compararla con la situación anterior a la certificación por la ISO 9001 – 2000.

**4.1.3.1. RENDIMIENTO OPERACIONAL SOBRE ACTIVO TOTAL (ROA).**

Este ratio consiste en comparar por cuociente dos factores plenamente comparables como lo son el resultado de operación en el numerador, y el activo total en el denominador, también pudo haber sido considerado el activo operacional en el denominador, pero se opto por utilizar el activo total por dos factores, el primero es que aumenta la exigencia sobre la inversión, y el segundo motivo es la dificultad existente para identificar las partidas solamente operacionales desde la información que disponíamos para la investigación.

**CUADRO Nº 4.17: RENDIMIENTO OPERACIÓN ACTIVO TOTAL**

	2003	2004	2005	2006
<b>RENDIMIENTO OP. ACTIVO TOTAL</b>				
<b>Margen de Operación (1)</b>	-0,039	-0,002	-0,062	-0,078
<b>Rotación Activo Total (2)</b>	0,80	0,82	0,91	0,84
<b>Rendimiento ( 1 ) x ( 2 )</b>	-0,031	-0,002	-0,057	-0,065

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Como se puede observar este ratio fue dividido en dos, para brindar una mejor comprensión del mismo teniendo por un lado el margen de operación y por otro la rotación del activo total.

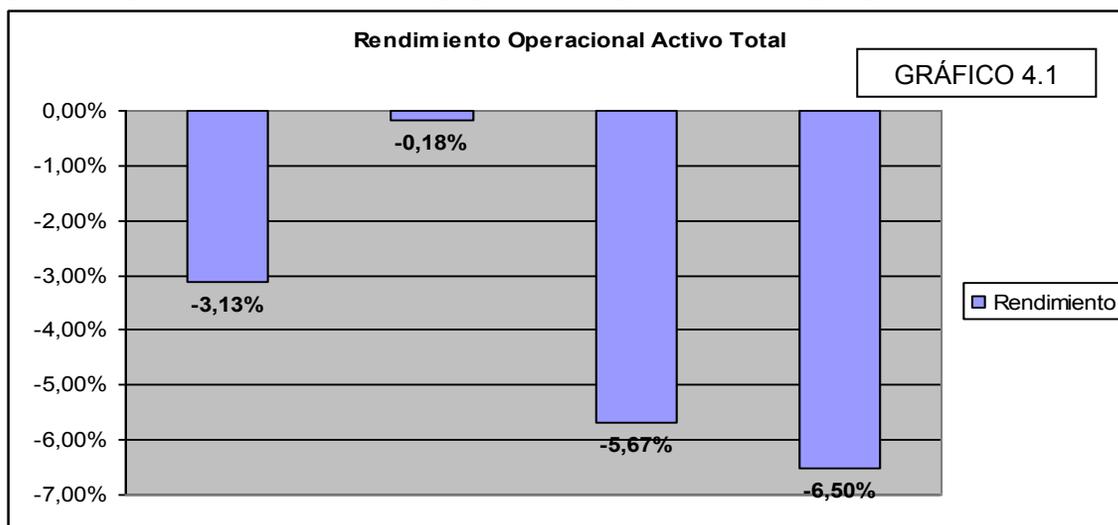
El margen de operación: En el caso del margen obtenido por Comercial Copelec en su área electro hogar llama la atención el hecho de que para todos los periodos estudiados presente márgenes negativos siendo además los periodos 2005 y 2006 los que presentaron una mayor baja en estos márgenes llegando a un -0,078 para el año 2006, ésto radica en que este indicador utiliza el resultado operacional y este resultado operacional excluye los intereses producidos por la venta al crédito, puesto que el negocio de Comercial Copelec no está en generar intereses, sino en vender, por ello se produce este nivel tan negativo en el análisis del margen operacional. Llama la atención que este margen se deteriorara aún más luego de la puesta en marcha de la norma ISO 9001 – 2000, lo que se explica por el aumento que experimentaron los gastos directos de operación.

La otra parte del ratio es el de rotación del activo total, esta es una medida de la eficacia del activo, la función de este ratio es potenciar el margen de operación. Al observar los periodos analizados vemos que esta rotación experimentó una mejoría durante el año 2005, puesto que proporcionalmente el aumento en las ventas fue superior al aumento en el activo. Esto podría indicar un aumento en la eficiencia de la empresa al generar un mayor nivel de ventas con una utilización menor de recursos, esto producto de la puesta en marcha de la norma en el año 2005. Además al hacer una comparación promediando los dos periodos previos a la puesta en marcha de la norma, esto es 2003 y 2004 obtenemos una rotación de un 0,81, mientras que el promedio de los dos periodos siguientes 2005 y 2006 que son los años en que ha estado en marcha la norma se alcanza una rotación que llega al 0,88 lo que representa una leve mejoría con respecto a lo que ocurría antes de la puesta en marcha de la norma, esto indica que la norma ISO 9001 – 2000 afecto positivamente este ratio aumentando la rotación del activo indicando una mayor eficiencia en la utilización de los recursos.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Finalmente el Rendimiento operacional sobre el activo total (ROA) muestra números negativos, como resultado de los ratios que lo componen, así se puede ver que los rendimientos obtenidos después de que la empresa haya sido certificada son peores que los que se tenían antes de que esto ocurriese, ello indica una relación negativa entre la norma ISO 9001 – 2000 y el rendimiento operacional del activo total (ROA), es decir que la puesta en marcha de la norma en la empresa hizo que ésta empeorara su rendimiento notablemente debido al fuerte aumento que experimentaron luego de la certificación los gastos directos de operación.

**GRÁFICO 4.1: “RENDIMIENTO OPERACIONAL ACTIVO TOTAL”.**



**4.1.3.2. EFECTO DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO.**

En este punto nos referimos al efecto que tiene el endeudamiento en la empresa, al permitir realizar inversiones por sobre el nivel de los capitales propios, esto es aquel nivel de inversión que los fondos propios no logran cubrir y que han sido cubiertos con deuda.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.18: EFECTO DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO**

	2003	2004	2005	2006
<b>Veces que activo cubre C. Propio (1)</b>	2,68	2,41	2,27	2,15
<b>Gastos financieros (2)</b>	1,358	7,518	1,119	1,109
<b>Apalancamiento ( 1 ) x ( 2 )</b>	3,635	18,143	2,543	2,383

*( 1 ) Veces que el activo cubre el capital propio*

Este ratio ha experimentado un descenso sostenido durante los años estudiados, esto porque toda inversión (representada por el activo) necesita una fuente de financiamiento el cual se compone de capitales propios e instrumentos de deuda, entonces la disminución de este ratio indica que la proporción del aumento de los capitales propios ha sido mayor al aumento experimentado por los activos durante los periodos estudiados, ello indica que ha aumentado la proporción en que la empresa se está financiando con recursos propios, este hecho no guarda relación con la implementación de la norma ISO 9001 – 2000 en la organización, por ende no se puede atribuir a la puesta en marcha de la norma el comportamiento de este ratio.

*( 2 ) Gastos Financieros*

El ratio va indicando el impacto que tienen los gastos financieros o intereses pagados producto de la financiación obtenida por instrumentos de deuda, al observar el comportamiento experimentado por el ratio se observa que luego de entrar en vigencia la norma ISO en la empresa este ratio disminuye, lo cual indica una disminución en el nivel de pago de intereses en estos periodos. Esto si bien ocurre luego de la certificación no es posible adjudicarla directamente como consecuencia de la norma debido a que ésta no establece alguna requisito en esta área, por ello este ratio es más bien resultado de alguna decisión directiva no influida necesariamente por la norma ISO propiamente tal.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Cabe hacer presente que la composición de la deuda financiera de la empresa se compone principalmente de obligaciones de corto plazo vinculadas a capital de trabajo u otras inversiones que se extinguen durante el periodo de operación, no existiendo para los periodos 2004, 2005 y 2006 deuda financiera de largo plazo. Esto se explica entre otras cosas debido a que el grupo Copelec canaliza todas aquellas inversiones de largo plazo, atribuibles por ejemplo edificios y construcciones a través de Copelec LTDA, por ello es que en las cuentas de activo fijo de Comercial Copelec no figuran gran cantidad de edificios (sólo lo hace la sucursal ubicada en el Centro Comercial Las Araucarias), debido a esto es que no existe deuda financiera de largo plazo puesto que por políticas de grupo no existen inversiones que justifiquen ese tipo de financiación atribuibles a Comercial Copelec.

**4.1.3.3. APALANCAMIENTO**

Al multiplicar ambos ratios, tanto el de veces que el activo cubre el capital propio como el de nivel de incidencia no operacional obtenemos el ratio de apalancamiento financiero, vemos que este experimenta un descenso en los periodos 2005 y 2006 años en los cuales la norma ha estado en funcionamiento en la empresa comparado con los periodos previos a la aplicación de la norma en este caso 2003 y 2004. Esto indica que la empresa está utilizando el apalancamiento financiero en menor proporción después de la puesta en marcha de la norma comparativamente a como lo hacia antes de ser certificada. Esto muestra una menor utilización de la deuda para potenciar el resultado final de la empresa, pero no se puede establecer una relación directa entre la aplicación de la norma y el cambio producido en el apalancamiento, siendo éste resultado de decisiones gerenciales de financiación y no un resultado de la mejora de la eficiencia en las operaciones de la empresa.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.3.4. EFECTO DE INTERESES POR VENTA**

Como ya ha sido mencionado tangencialmente, en el caso de Comercial Copelec en su área electro hogar los intereses por venta tienen un efecto preponderante en el resultado final obtenido por la empresa. Esto se aprecia al observar como de un BAIT negativo pasa a un BAT positivo producto de los resultados no operacionales, y dentro de estos resultados no operacionales el que tiene una mayor incidencia como ingreso no operacional es el de los intereses por venta.

**CUADRO N° 4.19: EFECTO DEL INTERÉS POR VENTA**

	2003	2004	2005	2006
<b>Efecto Interés por venta</b>	0,8117	6,4627	0,5614	0,2683

Este factor obtenido muestra el impacto que tienen los intereses por venta en el BAIT, en el caso de los periodos estudiados se aprecia que el efecto de los intereses es de gran importancia en el resultado final de la empresa, pero no se aprecia una mejora en el aporte de los intereses antes y después de la aplicación de la norma, es más, se observa una disminución en el impacto que esta partida tiene sobre el rendimiento apreciándose que en promedio antes de la aplicación de la norma, esto es para los periodos 2003 y 2004 el impacto de los intereses por venta sobre el rendimiento era de un 3,64 , mientras que luego de la puesta en marcha de la norma para los periodos 2005 y 2006 este promedio llega sólo al 0,41 mostrando un deterioro significativo en lo que se refiere al impacto que estos intereses presentaban en la forma en que potenciaban el rendimiento de la empresa. Esto porque si bien aumenta el nivel de intereses por venta durante los dos años siguientes a la implementación de la norma (2005 2006), el BAIT cae dramáticamente en los mismos periodos, alcanzando a los M\$ -361.717 y M\$ -456.164 respectivamente. Esto hace que los ratios para estos periodos muestren

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

tal disminución en el impacto que tienen los intereses por venta la rentabilidad del periodo.

**4.1.3.5. OTROS RESULTADOS**

En estos otros resultados están los resultados no operacionales excluidos los intereses por venta, gastos financieros y corrección monetaria. Esta partidas condensadas en un indicador muestran que el promedio de incidencia de los otros resultados antes de la certificación era de un 1,48 mientras que después de implementada la norma en los periodos 2005 y 2006 este ratio presentó un valor de 2,15 lo que muestra una importante mejora pero no se puede asociar a la aplicación de la norma puesto que no representan una mayor eficiencia en la actividad operacional de la empresa, sino un mejor resultado de aquellas partidas ajenas al giro de ésta.

**CUADRO N° 4.20: OTROS RESULTADOS NO OPERACIONALES**

	2003	2004	2005	2006
<b>Otros resultados No Op</b>	1,897	1,059	1,120	3,176

**4.1.3.6. EFECTO DE LA CORRECCIÓN MONETARIA**

La corrección monetaria es otra partida, junto con los intereses por venta que decidimos aislarla para su análisis, producto que esta partida se asocia simplemente a los ajustes producidos contablemente y no representan un movimiento de flujo de fondos, pero si pude llegar a alterar el resultado final obtenido por la empresa debido a que es parte de la base de aplicación de los impuestos a la renta.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.21: EFECTO DE LA CORRECCION MONETARIA**

	2003	2004	2005	2006
<b>Efecto Corrección Monetaria</b>	1,008	0,973	0,822	0,979

Como se aprecia en el cuadro la implicancia de la corrección monetaria resulta marginal para efectos del impacto que ésta tiene en el rendimiento de la empresa, salvo lo ocurrido durante 2005 donde ésta tuvo un impacto negativo mayor en el rendimiento de Comercial Copelec en su área electro hogar, pero no se aprecia una tendencia en el año siguiente por lo que no se puede asociar a la puesta en marcha de la norma sino es probablemente un periodo atípico, lo que generó una pérdida mayor por concepto de corrección monetaria producto de que la corrección monetaria del pasivo fue superior a la del activo. El óptimo es lograr que el impacto de la corrección monetaria sea el menor posible, lo que se logra con bastante efectividad salvo en el año ya mencionado, no existiendo una implicancia, por lo menos directa, con la puesta en marcha de la norma.

**4.1.3.7. EFECTO DE LOS IMPUESTOS**

Se conforma de la división entre el resultado neto total y el resultado antes de impuestos. Se refiere al efecto que produce en la rentabilidad de la empresa los impuestos pagados por ésta.

**CUADRO N° 4.22: EFECTO DE LOS IMPUESTOS**

	2003	2004	2005	2006
<b>Efecto de impuestos</b>	0,86	0,87	0,78	0,78

Este ratio nos indica que durante los periodos estudiados el impacto de los impuestos sobre la rentabilidad de la empresa ha ido aumentando, no guarda una

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

directa relación con el resultado de la aplicación de la norma, sino está directamente asociada a la carga impositiva y uso de beneficios permitidos por la ley en materia de tributación, mientras mayor es este ratio menor es el efecto de los impuestos en el resultado del ejercicio, alcanzándose una tasa de impuesto efectiva menor.

**4.1.3.8. RENTABILIDAD DE CAPITAL PROPIO.**

Esta razón se refiere a la rentabilidad del propietario del capital, la principal diferencia entre el rendimiento (ROA) y la rentabilidad es que el rendimiento mide la eficacia de la empresa en su que hacer mientras que la rentabilidad se refiere a los resultados finales de la empresa en relación con el aporte realizado por los dueños del capital.

**CUADRO N° 4.23: RENTABILIDAD DEL CAPITAL PROPIO**

	2003	2004	2005	2006
<b>RENTABILIDAD CAPITAL PROPIO</b>				
<b>Margen Total (1)</b>	0,071	0,094	0,028	0,056
<b>Rotación Capital Propio (2)</b>	2,15	1,98	2,07	1,80
<b>Rentabilidad Capital Propio ( 1 ) x ( 2 )</b>	0,152	0,185	0,058	0,101

Para una mejor comprensión y análisis se presenta dividido en dos partes, la primera referida al margen total, y la segunda a la rotación del capital propio.

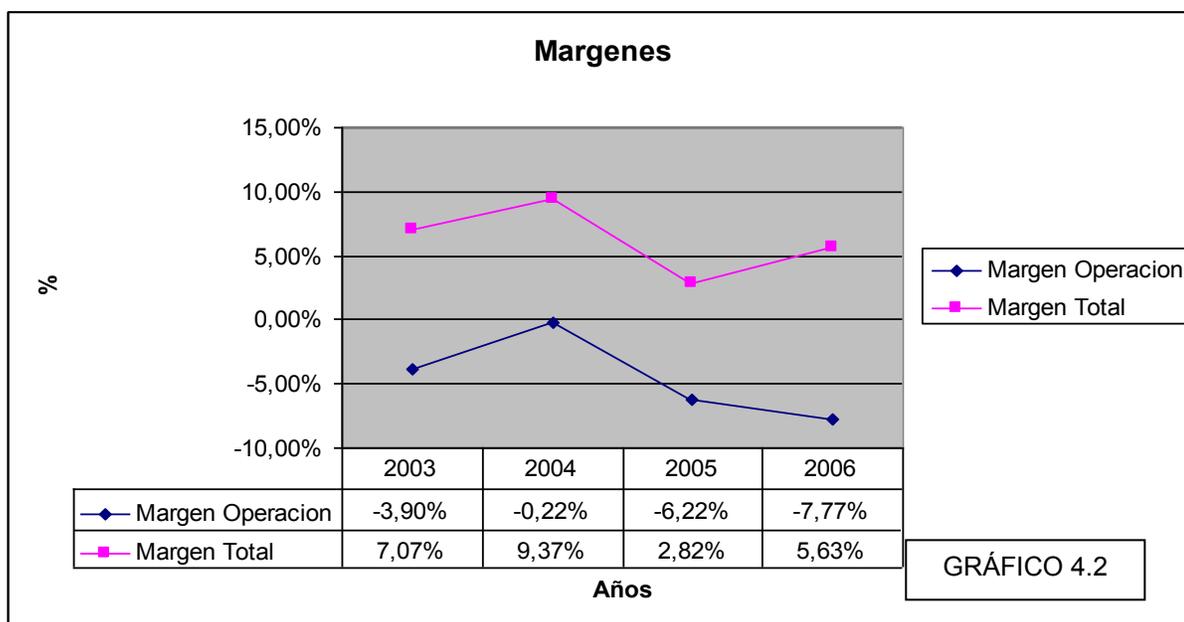
Margen total: es similar al margen de operación calculado para el rendimiento operacional (ROA), la diferencia radica en que el margen total incluye en el numerador el efecto del resultado no operacional además del efecto de los intereses y los impuestos. Es importante recordar que dentro del resultado no

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

operacional se encuentran incluidos los intereses generados por las ventas al crédito, suma de gran importancia en las operaciones de Comercial Copelec.

Al ser comparado con el margen de operación se observa una gran mejoría producto del impacto positivo que produce el resultado no operacional en el resultado final de la empresa, sin embargo se observa que el peor margen se obtuvo en el año en que la norma comenzó a operar cayendo desde un 0,094 en el año 2004 hasta un 0,028 para el año 2005. Esto se puede explicar por el aumento sufrido en los gastos de operación, por sobre al aumento producido en los márgenes de explotación, especialmente en el año 2005, donde se produjo un drástico aumento en los gastos por concepto de remuneraciones, honorarios y servicios profesionales.

**GRAFICO 4.2: “COMPARACIÓN DE MÁRGENES”.**



Rotación del capital propio: señala cual es la capacidad del capital propio para generar determinado nivel de actividad. Asocia el nivel de ventas de la empresa con el los capitales propios con los que la empresa financia sus inversiones. Al ver los datos arrojados por el ratio vemos que este experimento

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

una mejoría durante 2005, pero para 2006 alcanzó el punto más bajo de todo el periodo de estudio, ésto porque el aumento en las ventas fue proporcionalmente inferior al aumento experimentado por los capitales propios.

Finalmente la rentabilidad del capital propio arroja como el peor año en cuanto a rentabilidad el año 2005, año en que la norma comienza a operar con un 5,80% presentando una baja considerable con respecto al año anterior en donde había alcanzado su punto más alto, en torno al 18,54%, pero ya para 2006 evidencia una mejora importante llegando en torno al 10%, hecho producido por la mejora experimentada por el margen total.

Para un mejor análisis el siguiente cuadro muestra la relación que existe entre los indicadores calculados para la obtención del ROE.

**CUADRO N° 4.24: RENTABILIDAD (ROE)**

	2003	2004	2005	2006
<b>Rendimiento Activo Total ( 1 )</b>	-0,031	-0,002	-0,057	-0,065
<b>Efecto Apalancamiento ( 2 )</b>	3,635	18,143	2,543	2,383
<b>Efecto Intereses ( 3 )</b>	0,8117	6,4627	0,5614	0,2683
<b>Otros Resultados No OP ( 4 )</b>	1,897	1,059	1,120	3,176
<b>Efecto Corrección Monetaria ( 5 )</b>	1,008	0,973	0,822	0,979
<b>Efecto Impuestos ( 6 )</b>	0,86	0,87	0,78	0,78
<b>RENTABILIDAD (ROE) ( 1x2x3x4x5x6)</b>	0,152	0,185	0,058	0,101

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

**CONCLUSIÓN ANÁLISIS RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD**

En conclusión, no se aprecia una mejoría en la situación de rentabilidad ni de rendimiento en la empresa, en su área electro hogar producto de la certificación de la norma ISO 9001 – 2000, sino por el contrario se aprecia un efecto adverso luego de que la empresa fuese certificada, tanto en su rendimiento como en la rentabilidad, pero hay que consignar que no es posible emitir un juicio cerrado a la luz de esta información puesto que el periodo estudiado no es lo suficientemente amplio como para emitir una opinión absoluta respecto a esto.

Hay que considerar el hecho de que la aplicación de esta norma introdujo en la organización un cambio que no es de fácil asimilación, por ello se podría entender impacto negativo producido durante el primer año después de la puesta en marcha de los cambios introducidos por la norma, y que en la medida en que los años avancen se podría presentar una mejora en la situación de rentabilidad, al menos eso es lo que se logra apreciar en el año 2006 donde experimenta una mejora considerable con respecto a 2005, lo que podría indicar una mejora que podría mantenerse en el tiempo.

Sin embargo llama la atención el hecho de que la empresa tenga sólo pérdidas en lo estrictamente operacional, teniendo un BAIT negativo durante los cuatro periodos observados, haciéndose evidente una disminución aún mayor luego de haber sido certificada, esto producto del gran aumento experimentado por los Gastos Directos de Operación en los cuales incurrió la empresa en los periodos 2005 y 2006.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.4. ANÁLISIS PARTIDAS OPERACIONALES**

**4.1.4.1. ANÁLISIS DE LAS VENTAS:**

*¿Qué cambio introduce la norma ISO 9001 – 2000 que pudiese significar un aumento en las ventas de Comercial Copelec en su área electro hogar?*

La respuesta a esta pregunta debe apuntar a que con la implementación de la norma en la empresa esta busca la calidad mediante la mejora continua, mediante el monitoreo de las actividades clave de la organización, de manera tal que permita detectar a tiempo cuando no se están cumpliendo los objetivos planteados, identificando cuando no se está satisfaciendo al cliente y permitiendo tomar medidas correctivas para remediar aquella situación.

El trabajo coordinado de todas las funciones vinculadas con la realización de la venta, que es la razón de ser de la empresa, debiera verse reflejado en un mayor nivel de ventas, partiendo de una buena planeación lo que lleva a una tarea bien hecha por el departamento de marketing en el diseño de campañas de venta que apuntan a los periodos de mayor venta ya identificados, brindando un servicio que entregue respaldo y tranquilidad al cliente incluso después de efectuada la venta, con el servicio de post venta.

Al analizar la evolución sufrida por las ventas en el área electro hogar de Comercial Copelec se aprecia a simple vista un aumento sostenido de estas durante los periodos estudiados, incluso se puede ver un quiebre importante al comparar el año 2004 con el año 2005, año en que comienza a aplicarse la norma ISO 9001 - 2000 luego de obtenida la certificación a fines de 2004, observándose entre estos dos periodos un aumento cercano al 16%.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO Nº 4.25: VARIACION DE LAS VENTAS**

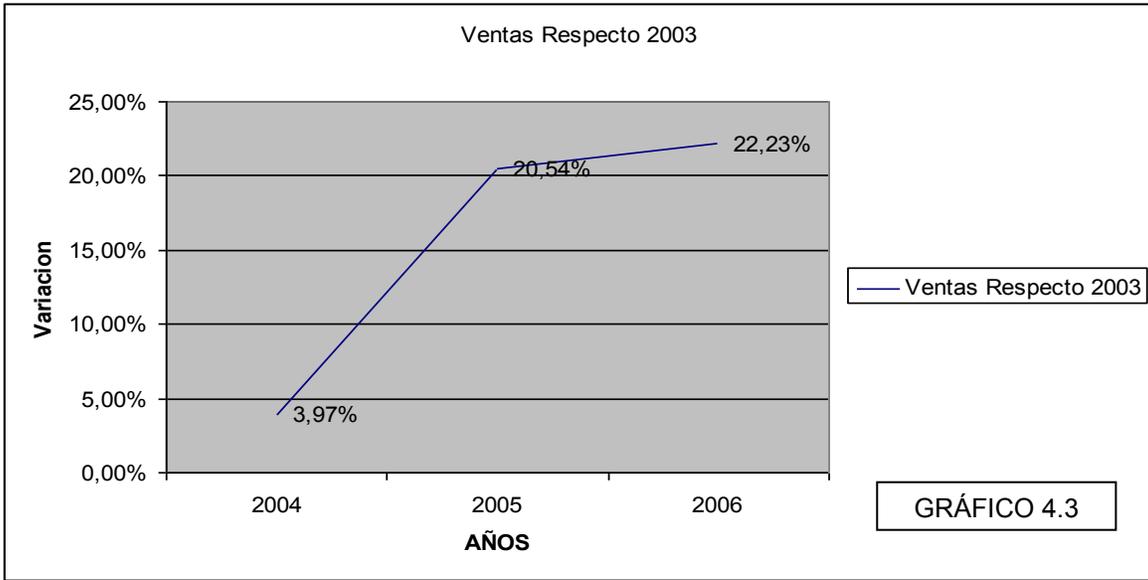
	2003	2004	2005	2006
<b>Ventas</b>	4.823.484	5.014.776	5.814.000	5.895.918
Variación Respecto 2003		3,97%	20,54%	22,23%
Variación Respecto Anterior		3,97%	15,94%	1,41%

Un hecho importante que podría explicar este aumento en las ventas puede estar relacionado con la apertura de una nueva tienda en San Carlos, la ampliación de la tienda de Quirihue, además de la incorporación de locales exclusivos para la venta de muebles en las tiendas de Yungay y Bulnes. Además se puede asociar a la puesta en marcha de la norma ISO 9001 -2000 al establecer ésta una manera uniforme y planificada de abordar la operación de la empresa, partiendo de un proceso de planeación de la venta, donde por ejemplo el departamento de marketing diseña las campañas de venta para la tienda, además se debe considerar el fuerte aumento en los desembolsos por concepto de publicidad que aumentó desde una cifra cercana a los 4 Millones de pesos para el año 2004 a un monto que bordea los 69 Millones de pesos para 2005.

Pero llama la atención el estancamiento en el alza del nivel de ventas que se aprecia en el año 2006, en donde éstas crecen sólo en un 1,41% con respecto a 2005, durante este periodo no se abrieron nuevas sucursales, pero si se inició una área de ventas institucionales, encargada de contactar y ofrecer productos a municipios, organizaciones sociales, empresas privadas y publicas de la provincia.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**FIGURA 4.3: “VARIACION DE VENTAS”.**



**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.4.2. ANALISIS DE LOS ACTIVOS:**

Los activos de Comercial Copelec, que para efectos del estudio del impacto de la certificación ISO 9001 – 2000, han sido separados por área, para aislar aquellos activos que se identifican con el área electro hogar, siguen una tendencia al alza sumamente clara, que se potenció aún más durante los años 2005 y 2006.

**CUADRO N° 4.26: VARIACION DE LOS ACTIVOS**

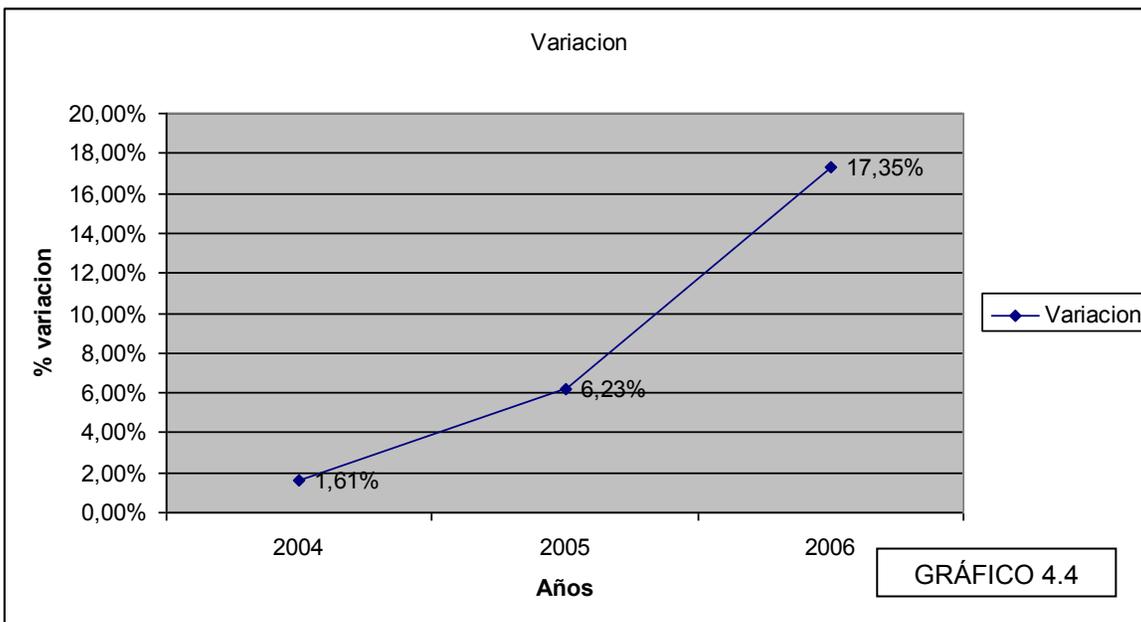
	2003	2004	2005	2006
<b>Activo Electro Hogar</b>	6.007.517	6.103.945	6.382.011	7.049.905
Variación respecto 2003		1,61%	6,23%	17,35%
Variación respecto anterior		1,61%	4,56%	10,47%

Al ver cuales son las partidas que experimentan un mayor aumento están las existencias y los deudores por venta a largo plazo dentro de las partidas que son claramente identificables a electro hogar. Es necesario mencionar un aspecto importante y que se refiere a una de las políticas de la corporación Copelec Ltda., a la cual pertenece la Comercial Copelec, y es que todos los edificios e instalaciones en las cuales opera la comercial son de propiedad de la matriz Copelec Ltda., por ello no se refleja un aumento importante en la cuenta edificios de Comercial Copelec pese a la adquisición de nuevas sucursales y a la puesta en marcha los centros de distribución, el saldo que muestra la cuenta edificios corresponde solo a un local ubicado en la galería las araucarias de la ciudad de Chillán.

El aumento en las existencias experimentado radica en la apertura de tiendas en San Carlos y mayormente a la puesta en marcha del Centro de Distribución para toda la provincia, lo que implica un mayor manejo de inventarios.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**FIGURA 4.4: “VARIACION DE LOS ACTIVOS”**



El aumento de las existencias manejadas por Comercial Copelec pudiese indicar una ineficiencia en la gestión con los proveedores que plantea la norma, además tiene asociado un aumento en los costos vinculados al almacenamiento de estos inventarios, pero no es posible emitir una opinión tajante sólo con esta información, puesto que quizás lo que se está buscando con esta política es lograr menores costos de adquisición producto de los volúmenes de compra, lo que debiese aumentar el margen de explotación.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.4.3. ANALISIS DEL COSTO DE VENTAS:**

El costo de venta es el precio que incurre la empresa desde que se adquiere las materias primas hasta que son convertidas o transformadas en productos disponibles para la venta.

La norma ISO 9001 - 2000 apunta hacia una mayor satisfacción del cliente, entregando productos de calidad y asegurando siempre una manera uniforme de hacer las cosas.

Esta mayor calidad debe estar relacionada con los costos que se incurran en el proceso, porque ofrecer productos de calidad puede significar en unos costos más elevados. Pero el propósito de la norma es armonizar todos los procesos al interior de la organización, suprimiendo todas aquellas falencias o modificando procesos y, si es necesario, agregar otras funciones para dar soluciones y registrándolas para futuras eventualidades, con el objeto de saber qué hacer ante una situación similar. Es por esto que la norma puede significar en una disminución de los costos, situación que no es garantizable, en proporción a las cantidades vendidas.

Para evaluar estos escenarios es que se debe analizar la tendencia de estos costos, más específicamente en los costos de ventas.

**CUADRO N° 4.27: VARIACION DE LOS COSTOS DE VENTAS**

	2003	2004	2005	2006
<b>Costos de Ventas</b>	3.951.726	4.007.582	4.662.575	4.692.562
Variación Respecto 2003		1,41%	17,99%	18,75%
Variación Respecto Anterior		1,41%	16,34%	0,64%

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

En esta comparación podemos observar que se produce un incremento sostenido de los costos de ventas a través de todos los periodos. Pero con un notorio quiebre en el año 2005, en donde se incrementan los costos en un 18% aprox. respecto al año 2003, situación que se mantiene durante el 2006.

Pero el análisis de esta partida por sí sola no entrega una panorámica suficiente para formarse una opinión respecto a los resultados de la norma. Se debe analizar si este aumento de los costos corresponde a un incremento de las ventas o si corresponde a algún otro factor.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.4.4. ANALISIS DE LOS GASTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN:**

Comercial Copelec en sus estados de resultados, tantos en sus memorias como en los estados por áreas (electro hogar, agrícola y automotriz), clasifican todos los demás egresos de dinero, adicionales a los del costo de ventas, como gastos directos de operación (costos fijos).

Para poder analizar la tendencia de estos gastos, es necesario identificar aquellos componentes que experimentaron las mayores y menores alzas entre un periodo base y un periodo coyuntural.

Algunos gastos que experimentaron mayores alzas, tanto positivas como negativas, y que tienen algún grado de vinculación con la norma fueron los siguientes:

**Artículos de oficina:**

Este ítem experimentó una gran variación en el 2005 (respecto al 2003), periodo en el que Comercial Copelec comenzó a operar sus funciones con la Norma ISO 9001 - 2000 ya implementada. Esta norma exige, dentro de sus requisitos, que todos los procesos sean estipulados en manuales y que sean difundidos a través de toda la organización. Además contempla que deben ser registradas todas aquellas no conformidades, solucionándolas inmediatamente. Por esta razón que se tuvo que invertir en artículos de oficina, con el motivo de atender a todas estas exigencias, ayudando éstos a ordenar la información. Además se necesitó de equipamiento en las instalaciones que se abrieron en San Carlos y a las ampliaciones en Quirihue.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.28: VARIACION DE LOS ARTICULOS DE OFICINA**

	2003	2004	2005	2006
<b>Artículos de oficina</b>	4.107	3.117	8.275	7.262
Variación Respecto 2003		-24,11%	101,48%	76,82%
Variación Respecto Anterior		-24,11%	165,51%	-12,24%

**Implementos de trabajo:**

Los implementos de trabajo apuntan a ayudar a brindar un servicio de calidad a los clientes. Con el análisis obtenemos que, teniendo como base el año 2003, el periodo en que empieza la certificación de la norma se disminuye considerablemente en este gasto, lo que indica que posiblemente existían implementos de trabajo que no cumplían con su finalidad (ayudar a entregar servicios de calidad), por lo que la norma los suprimió y ante esto se tuvo como consecuencia de que la disminución de este ítem fuera de esta envergadura (-89.08%).

**CUADRO N° 4.29: VARIACION DE LOS IMPLEMENTOS DE TRABAJO**

	2003	2004	2005	2006
<b>Implementos de Trabajo</b>	5.786	10.726	632	4.628
Variación Respecto 2003		85,38%	-89,08%	-20,01%
Variación Respecto Anterior		85,38%	-94,11%	632,50%

**Capacitación:**

Durante el año 2004 se tuvo la necesidad de invertir en continuas capacitaciones para que el personal no se encontrara con inconvenientes a la hora de ejecutar sus funciones y para que no tengan displicencia hacia la norma. Es por tal motivo que comparativamente con el año 2003, el año 2004 se incrementó en

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

un 164% en charlas y cursos de capacitación y que en los años siguientes se ha continuado con esta tendencia, pero con un menor incremento.

**CUADRO N° 4.30: VARIACION DE LAS CAPACITACIONES**

	2003	2004	2005	2006
<b>Capacitaciones</b>	1.815	4.791	3.620	2.666
Variación Respecto 2003		164,01%	99,46%	46,90%
Variación Respecto Anterior		164,01%	-24,45%	-26,35%

**Servicios Profesionales de Administración y Computación:**

Durante el periodo de la implementación de la norma se aumentó en un 55% respecto del año 2003 (año base), lo que indica que se necesitó en mayor medida de servicios que apoyaran a el personal de planta en lo que se refiere a las áreas administrativas y el área que debe procesar la información, la de computación. En este último se entiende más claramente, explicado a que se necesitó en un comienzo de especialistas para inducir al personal. Durante el año 2006 se disminuye en estos valores, lo que indica un menor egreso.

**CUADRO N° 4.31: VARIACION DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES**

	2003	2004	2005	2006
<b>Serv. Prof. Adm. Y Comp.</b>	147.646	180.834	229.614	125.090
Variación Respecto 2003		22,48%	55,52%	-15,28%
Variación Respecto Anterior		22,48%	26,97%	-45,52%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**Publicidad y Propaganda:**

Uno de los pilares y la razón de ser de la norma es que está enfocada en la satisfacción de los clientes. Pero para que esto clientes se sientan satisfechos, la empresa debe atraerlos a que compren en ella. Con tal objetivo es que se invierte en campañas publicitarias, las que se observa que tienen un gran incremento entre los periodos 2004 y 2005 (1675%); y que durante el año 2006 se mantuvo.

**CUADRO N° 4.32: VARIACION DE LA PUBLICIDAD Y PROPAGANDA**

	2003	2004	2005	2006
<b>Publicidad y Propaganda</b>	34.920	3.902	69.272	71.901
Variación Respecto 2003		-88,82%	98,37%	105,90%
Variación Respecto Anterior		-88,82%	1675,08%	3,80%

**Fletes:**

Con el mismo propósito que en el punto anterior, la norma se basa en la satisfacción de los clientes. Para esto, Comercial Copelec debe entregar servicios que acompañen o “adornen” la ejecución de la venta, mediante servicios de post venta y especialmente en lo que se refiere a los fletes, debido a que gran porcentaje de los clientes (cooperados) se encuentran en localidades alejadas de las tiendas comerciales, lo que indica que el servicio de fletes es muy oportuno. También el incremento se debe a la incorporación del centro de distribución ubicado en la ciudad de Chillán (Maipón con Brasil), en donde se almacena gran parte del stock disponible y que es despachado a las distintas tiendas cuando esto se requiera. Esto se ve reflejado en que en los periodos posteriores a la certificación, este servicio adicional ha incrementado continuamente sus valores en aproximadamente un 55% (en promedio).

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.33: VARIACION DE LOS FLETES**

	2003	2004	2005	2006
<b>Fletes</b>	66.054	68.079	101.138	105.275
Variación Respecto 2003		3,07%	53,12%	59,38%
Variación Respecto Anterior		3,07%	48,56%	4,09%

**Mantenición equipos:**

La norma establece puntos en donde se considera este ítem. Establece que la organización debe determinar, proporcionar y mantener las adecuadas instalaciones que aseguren y garanticen un producto de calidad, de acuerdo a los requisitos definidos por la norma. Por tal razón que Comercial Copelec ha aumentado sus gastos en mantención de equipos respecto al año 2003, tanto en el año de implementación de la norma (2005) como en el año posterior.

**CUADRO N° 4.34: VARIACION DE LAS MANTENCIONES DE EQUIPO**

	2003	2004	2005	2006
<b>Mantenición Equipos</b>	5.151	8.282	13.466	22.021
Variación Respecto 2003		60,78%	161,42%	327,52%
Variación Respecto Anterior		60,78%	62,60%	63,54%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.5. COMPARACION ENTRE LAS PARTIDAS OPERACIONALES**

**4.1.5.1. COMPARACIÓN VENTAS-ACTIVO:**

Ya analizamos el comportamiento que habían tenido ambas partidas tanto Ventas como Activos por separado, observamos que ambas habían experimentado un aumento sostenido durante los periodos estudiados. Pero para poder analizar como han variado éstos en proporción uno de otro analizaremos como ha variado la rotación del activo total, la cual considera ambas partidas mediante la obtención de un cuociente dividiendo las Ventas y el Activo Total.

**CUADRO N° 4.35: COMPARACION DE LAS VENTAS-ACTIVO**

	2003	2004	2005	2006
<b>Ventas</b>	4.823.484	5.014.776	5.814.000	5.895.918
<b>Activo Total</b>	6.007.517	6.103.945	6.382.011	7.049.905
<b>Rotación Activo Total</b>	<b>0,80 Veces</b>	<b>0,82 Veces</b>	<b>0,91 Veces</b>	<b>0,84 Veces</b>
BAIT	-188.083	-10.799	-361.717	-458.164
Margen Operación	-3,90%	-0,22%	-6,22%	-7,77%

La rotación del Activo Total es una medida de la eficacia del activo, dado que lo que se busca como empresa es lograr un máximo nivel de ventas con un uso mínimo de recursos. En el caso del área electro hogar de Comercial Copelec se aprecia que la rotación experimentó un aumento importante en 2005, pero luego volvió a descender para 2006. Esto porque proporcionalmente el activo creció por sobre lo que lo hicieron las ventas durante este último año, esto explicado por el aumento observado en las existencias, lo que podría obedecer a la puesta en funcionamiento de el centro de distribución con que cuenta Comercial Copelec y que abastece a las sucursales provinciales. Esto es un punto importante puesto que obedece a la entrega de un mejor servicio para los clientes, aspecto central en el tema de Calidad que mueve las norma ISO 9001 – 2000.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Es importante considerar que la rotación no es posible de interpretar por sí sola, esta debe estar acompañada por otra razón llamada margen de operación, la cual vincula el resultado operacional con las ventas mediante la división de estas dos partidas. La rotación potencia el margen obtenido, pero no es posible generalizar en cuanto a que es una buena rotación porque esto depende del negocio de la empresa.

A modo de ejemplo existen negocios en donde se trabaja con un margen bajo, pero con una alta rotación como ocurre por ejemplo con los supermercados, entre tanto que por ejemplo el negocio automotriz apuesta a mayores márgenes sacrificando rotación.

En el caso de Comercial Copelec ocurre que esta tiene un margen operacional negativo, pese a tener un margen de explotación (ventas – costo de venta) positivo, que incluso ha mejorado durante los dos últimos periodos ubicándose en un 25,6%. Este margen operacional negativo hace que el rendimiento sea negativo dado que este se obtiene de la multiplicación del margen por la rotación.

En conclusión al analizar el comportamiento de estas dos partidas no se aprecia una clara tendencia hacia obtener una mayor rotación, pese a que la rotación de 2006 fue mejor que la que presentaba en 2003, puesto que ésta experimentó un importante descenso luego de que en 2005 alcanzara una rotación de 0,91 veces. Se está siendo levemente más eficiente que antes de la entrada en funcionamiento de la norma por efecto de que las ventas han crecido levemente por sobre lo que lo han hecho los activos de la empresa, con excepción de lo ocurrido durante el año 2006, en donde los activos crecieron por sobre lo que lo hicieron las ventas, ello se evidencia en la disminución que experimentó la rotación del activo durante ese periodo con respecto al año 2005.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.5.2. COMPARACIÓN VENTAS-COSTOS DE VENTAS**

Como se mencionó cuando se analizó el cambio producido en los costos durante los años estudiados se observó que éstos habían sufrido un aumento sostenido durante los cuatro años, experimentando una fuerte alza en el año 2005 con respecto al anterior alcanzando un crecimiento de un 16,34% con respecto a 2004, pero es necesario analizar esta evolución comparándola con el cambio producido en las ventas de la empresa, para determinar si el aumento experimentado por los costos obedece a un aumento en las ventas y si este cambio se produce en una misma proporción o si está disminuyendo el margen de explotación producto de un aumento mayor en los costos que en las ventas.

**CUADRO Nº 4.36: COMPARACION DE LAS VENTAS-COSTOS DE VENTAS**

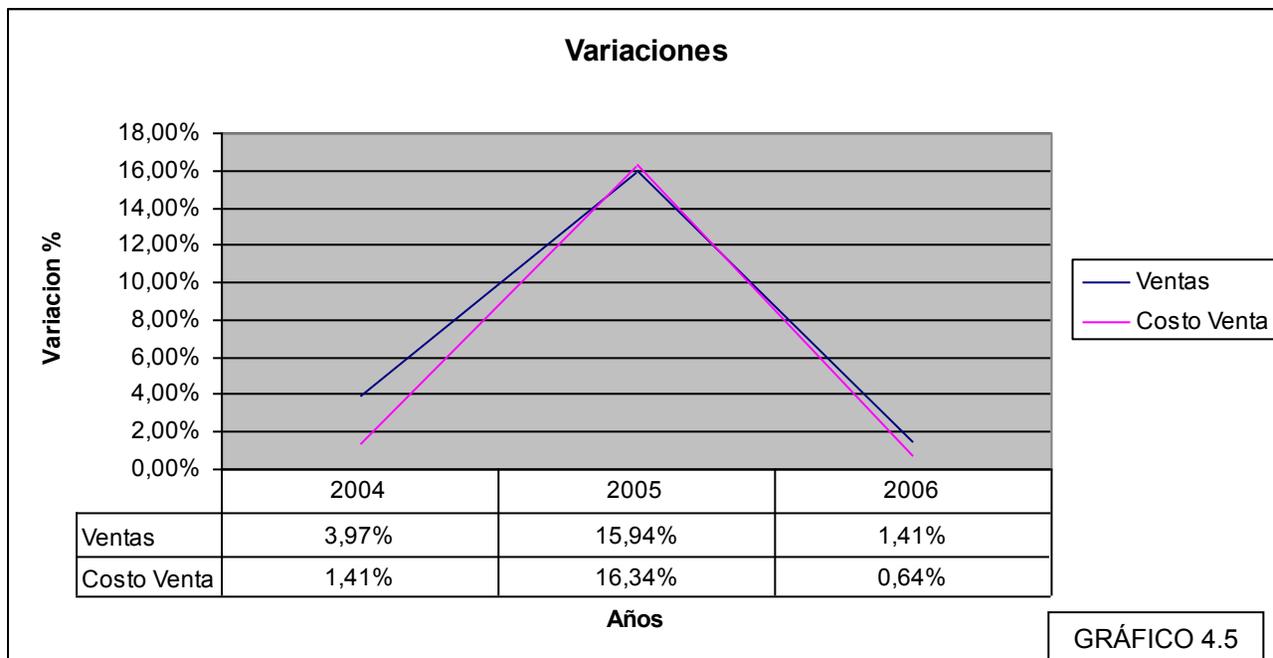
	2003	2004	2005	2006
<b>Ventas</b>	4.823.484	5.014.776	5.814.000	5.895.918
Variación Respecto 2003		3,97%	20,54%	22,23%
Variación Respecto Anterior		3,97%	15,94%	1,41%
<b>Costos de Ventas</b>	3.951.726	4.007.582	4.662.575	4.692.562
Variación Respecto 2003		1,41%	17,99%	18,75%
Variación Respecto Anterior		1,41%	16,34%	0,64%
<b>Margen Explotación / Costo</b>	22,06%	25,13%	24,7%	25,64%
<b>Costo / Ventas</b>	81,93%	79,92%	80,2%	79,59%

Al ver como se han comportado en conjunto ambas partidas se aprecia que ambas han aumentado con respecto al año 2003 tomado como base, pero durante el año 2005, año en que la norma comienza a operar en la empresa se observa que los costos aumentaron por sobre lo que hicieron las ventas, lo que provocó que durante este año el margen de explotación experimentara una disminución

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

con respecto al periodo anterior ubicándose en un 24,7% del costo de venta del periodo, luego para 2006 pese al leve aumento de las ventas, éstas crecieron por sobre lo que lo hicieron los costos de venta, lo que llevó a obtener un margen superior al del periodo anterior. Esta idea se refuerza al ver la razón Costo/Ventas, la cual va mostrando la proporción de los costos con respecto a las ventas del periodo, se ve la misma tendencia, es decir que durante 2006 alcanzó su mejor valor, pero que el año anterior experimentó un retroceso con respecto a la tendencia a la mejora que traía con respecto al año 2003.

**GRAFICO 4.5: “COMPARACION VENTAS-COSTOS DE VENTAS”.**



En el gráfico se aprecia como durante el año 2005 la variación en los costos fue superior a la variación experimentada por las ventas, lo que arrojó como consecuencia una disminución comparativa en el margen de explotación y un aumento en la razón Costo/Ventas.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.1.5.3. COMPARACIÓN VENTAS-GASTOS OPERACIONALES:**

El margen de explotación (ventas menos costos), muestra una tendencia al alza, respecto al año 2003, pero entonces: ¿qué explica que los márgenes operacionales estén experimentando importantes cifras negativas?

**CUADRO N° 4.37: COMPARACION DE LAS VENTAS-GASTOS OPERAC.**

	2003	2004	2005	2006
<b>Ventas</b>	4.823.484	5.014.776	5.814.000	5.895.918
Variación Respecto 2003		3,97%	20,54%	22,23%
<b>Gastos Operacionales</b>	1.059.828	1.017.990	1.513.143	1.699.998
Variación Respecto 2003		-3,95%	42,77%	60,40%
<b>% Gastos-Total egresos</b>		20,26%	24,50%	26,59%
Resultado Operación	-188.083	-10.799	-361.717	-458.164
Margen Operación	-3,90%	-0,22%	-6,22%	-7,77%
Var. Respecto 2003		94,48%	-59,55%	-99,29%

Esta respuesta está claramente explicada por el incremento de los egresos de dineros, más específicamente de los gastos operacionales. Éstos han mostrado un incremento en lo que se refiere a los egresos de dinero (costos más gastos), representando de un 21.15% en el año 2003 a un 26.59% el año 2006. Es decir, en tan sólo este periodo los gastos han experimentado alzas de un 25.75%.

**CUADRO N° 4.38: GASTOS DE OPERACIÓN (%)**

	2003	2004	2005	2006
Costos de Ventas	3.951.726	4.007.582	4.662.575	4.692.562
Gastos Operacionales	1.059.828	1.017.990	1.513.143	1.699.998
<b>Total Egresos</b>	<b>5.011.554</b>	<b>5.025.572</b>	<b>6.175.718</b>	<b>6.392.560</b>
<b>% Gastos Operación</b>	21,15%	20,26%	24,50%	26,59%
Variación Respecto 2003		-4,22%	15,86%	25,75%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

En los análisis previos, se vio que las ventas experimentaron continuos cambios entre un periodo y otro, produciéndose un importante aumento en el año 2005. Además se evaluó el comportamiento de los gastos operacionales que tuvieron un incremento bastante considerable de hasta un 60.40% en el año 2006 respecto del año 2003.

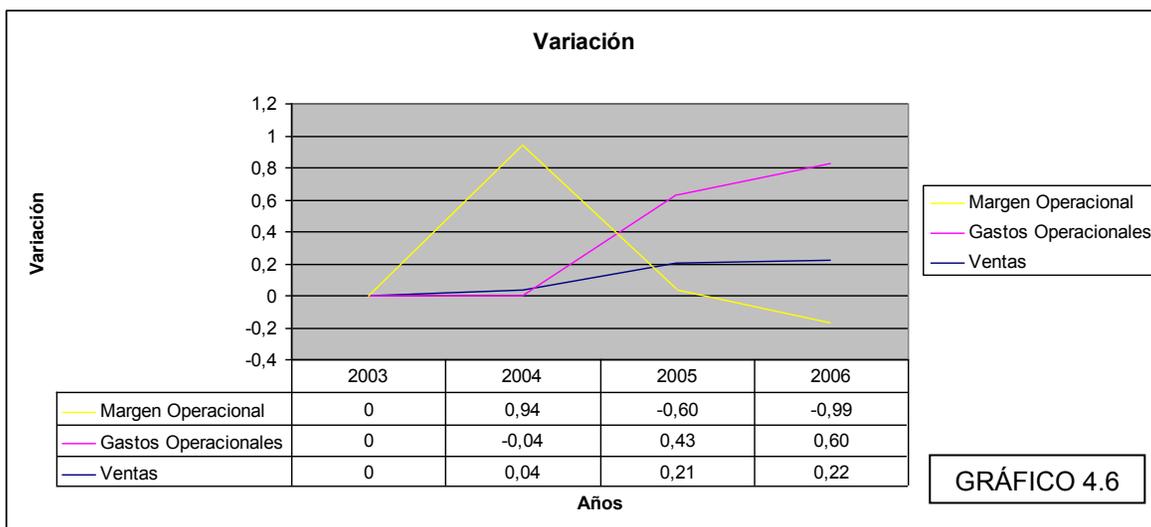
El propósito de este apartado es evaluar el comportamiento de estas dos variables, con el objeto de ver algún grado de relación, es decir, si el comportamiento de las ventas es proporcionalmente equilibrado respecto de los gastos operacionales.

Como se puede observar en el gráfico, el incremento de los Gastos Operacionales está por encima del incremento (proporcional) de las ventas durante los periodos posteriores al 2004. No obstante, durante este periodo se registró una disminución de los Gastos respecto del año 2003 en un 4%, lo que se vio reflejado en un incremento de los resultados operacionales en un 16%.

Pero el cambio surge durante los periodos en que la norma comienza a operar, en donde se observa un constante incremento de este ítem por encima de la variación de los otros factores (ventas, costo de ventas, margen operacional). El motivo de este cambio en los gastos es porque la norma exige situaciones dentro del sistema de gestión de calidad que deben ser cumplidas, tarea que compete a la parte administrativa de la organización. Estas situaciones se refieren a que deben ser adecuadas no tan sólo los procesos mismos de los productos, sino también como se prepara toda la organización para obtener los resultados esperados.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**GRAFICO 4.6: “COMPARACION MARGEN-GASTOS-VENTAS OPERACIÓN.**



En el análisis efectuado de los Gastos Operacionales se identificó aquellas partidas que tienen las mayores fluctuaciones y que tengan alguna relación con la implementación de la norma. Es así como los artículos de oficinas, capacitaciones, publicidad y propaganda, fletes, etc., experimentaron importantes variaciones y que provocaron que la sumatoria de los gastos incrementara de tal forma.

En resumen, al comparar las partidas operacionales se concluye que la puesta en marcha de la ISO 9001 – 2000 provocó que el margen operacional disminuyera fuertemente debido a un incremento importante de los gastos de operación, cuyo aumento es superior a la tendencia de las ventas. Las ventas si bien aumentaron, no fue en la misma proporción de el incremento que experimentaron los gastos, explicado por el cambio que significó el proceso de cambio o de adaptación a la norma ISO. Los principales ítems que hicieron aumentar los gastos de operación son las mantenciones y los gastos de publicidad.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **4.2. ANALISIS CUALITATIVO**

En esta parte de la memoria buscaremos ampliar nuestra visión respecto al impacto que ha experimentado Comercial Copelec en su gestión luego de la certificación bajo la ISO 9001 – 2000. Esto luego de haber analizado la situación financiera y de rendimiento y rentabilidad de la empresa en los apartados precedentes ahora intentaremos analizar que impacto ha tenido la norma en la forma en que la empresa opera en sus actividades cotidianas y la manera en que los aspectos concernientes a la norma han sido asimilados por parte de los trabajadores que en ella se desempeñan.

### **4.2.1. ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES QUE LLEVARON A COMERCIAL COPELEC A CERTIFICARSE**

En este punto mostraremos cuales fueron las principales motivaciones que llevaron a Comercial Copelec en su área electro hogar a buscar la certificación bajo las normas ISO 9001 – 2000, para posteriormente extraer alguna conclusión respecto al cumplimiento o no cumplimiento de estas motivaciones planteadas.

Es importante identificar cuales fueron las razones que motivaron a Comercial Copelec en su área electro hogar a buscar la certificación bajo la norma ISO 9001 – 2000, esto porque Comercial Copelec fue la primera tienda del área retail en el país que buscó esta certificación<sup>36</sup>.

Generalmente la ISO 9001 – 2000 se asocia con empresas del área productiva, en donde existe transformación de materias primas en productos terminados, y es vista como un requisito necesario para poder competir en mercados internacionales o bien en el mercado interno con organizaciones

---

<sup>36</sup> Según FH Capacitaciones, en curso de Implantadores de ISO 9001-2000.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

estatales o empresas privadas que la exigen como una manera de asegurar calidad en los productos ofrecidos, es por que resulta interesante analizar cuales son los motivos que están detrás de la búsqueda de la certificación ISO obtenida por Comercial Copelec.

En primer lugar hay que decir que Comercial Copelec en su área electro hogar decidió apegarse a la norma para adoptarla como una herramienta de gestión que fuese capaz de ordenar o coordinar las diferentes áreas de la empresa, y no directamente para alcanzar nuevos mercados ni para obtener algún contrato puntual con alguna empresa privada o estamento de gobierno.

El principal objetivo que ellos perseguían con este sistema de gestión fue lograr establecer un orden al interior de la organización, establecer una forma de hacer las cosas dándole un carácter a la forma en que opera la empresa que fuera capaz de mantenerse y afianzarse en la medida en que la empresa siguiera creciendo, y que utilizara la base del sistema de gestión como una plataforma para afianzar este crecimiento.

Es así que la principal idea que mueve el proyecto de certificación para Comercial Copelec es dejar establecido la forma en que se hacen las cosas en la empresa, y que esta forma de operar no cambie junto con el cambio de las personas de la organización sino que permanezca aunque las personas de la organización cambien.

Dentro de este concepto de buscar uniformidad en la manera de actuar en la empresa es que surge la necesidad de mejorar una de las principales falencias que presentaba la empresa, estas falencias detectadas en la empresa antes de su certificación fueron las referidas a la forma en que se manejaban las comunicaciones al interior de esta debido a que los canales de comunicación existentes eran generalmente informales no existiendo además una definición clara de roles, situación que se agravaba en la medida en que se agregaban

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

nuevas personas a la organización. Ello los llevó a entender que la forma de ordenar la situación al interior de la empresa debía necesariamente venir de una definición clara de procesos y procedimientos al interior de la empresa que fuera coherente con los lineamientos estratégicos de esta, además debía lograrse la cohesión y sintonía total de todos los departamentos que componen la empresa con los objetivos planteados y con la manera de operar que la empresa adoptara.

En el punto siguiente, y de acuerdo a los resultados obtenidos de una parte de la encuesta realizada podremos analizar si se han cumplido los objetivos que estaban detrás de la certificación y que han sido mostrados en este punto tendientes a lograr una mejor forma de hacer las cosas en la empresa, estableciendo una forma de operar conocida y difundida en la organización.

**4.2.2. EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS EN LA GESTIÓN INTERNA DE COMERCIAL COPELEC.**

En la encuesta realizada a los funcionarios que operan en Comercial Copelec se diseñó una pregunta abierta a la que tenían que responder sólo las personas que se encontraron antes y después del proceso de certificación. Todo esto tenía como finalidad el evaluar el cambio experimentado por las personas que forman parte de esta organización, luego de entrada en operatividad la norma ISO 9001 – 2000.

Como ya se mencionó en el apartado anterior, los fines de una implementación de la ISO 9001 – 2000 son variados. Comercial Copelec la utilizó como una manera de ordenar su gestión interna, definiendo los procesos claves y a su vez estableciendo las responsabilidades que debían cumplir los trabajadores que conforman esta organización.

La norma establece que se debe definir una política y objetivos de calidad, los que deben ser difundidos a todos los eslabones de la empresa para que de

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

este modo sepan que todas las actividades tienen un fin en común y que su tarea es primordial en este objetivo final.

Esta política ha sido asimilada por todo el personal que forma parte de Comercial Copelec, debido que comprenden el enfoque que tiene la empresa y hacia donde apuntan tanto las acciones de cada individuo como el conjunto de funciones.

El personal de Comercial Copelec indica que la norma ha beneficiado en la definición de procedimientos de trabajo, los que se encuentran claramente definidos y que el desempeño de éstos está siendo evaluado mediante la creación de indicadores de gestión, lo que permite tener un ambiente de control al interior de la organización. Esta medición del desempeño es con la intención de dar cumplimiento a la norma en el principio de mejora continua de los procesos, monitoreando las actividades y evaluando sus progresos. Adicionalmente a que los trabajadores sepan las actividades y funciones que cumplen, se debe agregar que saben el lugar que ocupan en la empresa y a quienes deben reportar su desempeño, haciendo que los canales de comunicación sean los más adecuados.

El objetivo central que motivó a Copelec el certificar su área de electro hogar fue la adopción de esta norma con fines de entregar una herramienta de gestión, la que permitiera otorgar un ordenamiento interno de la empresa y que los distintos procesos estén relacionados de la manera más óptima, estableciendo procedimientos y canales de comunicación expeditos. Esta mejor forma de comunicación se explica a que se posee un idioma en común dentro de la empresa, indicando un claro enfoque de todos los actos que se ejecutan al interior de ésta y teniendo definido el objetivo final de la organización. Además se habla dentro de toda la organización en términos de lograr la satisfacción de las expectativas del cliente como eje de las operaciones, lo que no hace otra cosa que afianzar el concepto buscado por la norma ISO 9001 – 2000.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**4.2.3. ANÁLISIS DE ENCUESTA**

Con el fin de determinar la forma en que asimila el personal la adopción de la norma, es que se realizó una encuesta cerrada, diseñada mediante la tabla de likert.

Se hicieron afirmaciones estructuradas en un cuestionario (VER ANEXO N° 6) en donde la persona encuestada debía expresar su pensar de acuerdo a lo visto por ella en la empresa. Para esto se determinó una escala de 4 niveles las que estaban diseñadas de la siguiente manera:

1. Muy desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo.
4. Muy de acuerdo.

También se diseñó un punto destinado a las personas que se encontraban trabajando antes y después de la norma, en donde el trabajador podía expresar si es que ha notado algún cambio importante en el funcionamiento de Comercial Copelec.

El tipo de encuestas aplicadas es uniforme para todos los trabajadores a los que se tuvo acceso a preguntar, no diferenciando si pertenecían a los niveles operativos o a los directivos con la finalidad de que los resultados pudiesen ser comparados.

La estructura de la encuesta obedece a los siguientes puntos:

- *Conocimiento de la norma:* para establecer el grado de familiarización de los trabajadores con esta norma.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- *Compromiso de la dirección:* evaluar si la dirección cumple con entregar los medios necesarios hacia los trabajadores para que éstos cuenten con los recursos disponibles para desempeñar sus funciones.
- *Clima laboral:* determinar si las personas que integran la empresa se encuentran a gusto dentro de ella y la relación que existe entre los miembros de ésta.

Esta encuesta se aplicó a una muestra, determinada de acuerdo a los tiempos de los trabajadores. Para Comercial Copelec esta estación del año significa una de las fechas con mayores ingresos (navidad, etc.) por lo que la encuesta estuvo limitada por este concepto, debido a que unos minutos ocupados en la encuesta significaría una venta perdida y por ende un consumidor insatisfecho y no cumpliendo así con la norma ISO 9001 - 2000.

El número de encuestados fue de 25 personas atendiendo a los siguientes criterios:

N = 40 trabajadores que operan en la empresa.

K = el nivel de confianza es del 90%, debido a la limitante de encuestar a un número establecido de trabajadores. Este nivel de confianza arroja en valores k un 1,645.

e = es el error. Lo definimos como un 10% explicado por la misma limitante establecida en el nivel de confianza.

P = es la probabilidad de éxito, el que está definido como la posibilidad de que Comercial Copelec está cumpliendo con lo estipulado en la norma ISO 9001 – 2000. Al ser un dato desconocido, esta probabilidad supone ser un 0,5 explicado a que se tiene la misma posibilidad de tener éxito y fracaso.

Q = es la probabilidad de que no posean esta característica (incumplimiento de la norma).

n = es el dato buscado, lo que representa el número de personas a encuestar.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Siguiendo el procedimiento de la fórmula de la figura 4.1, se obtiene:

**FIGURA 4.1: “FORMULA PARA DETERMINAR LA MUESTRA”**

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.6452 * 0.5 * 0.5 * 40}{(e^2 * (40 - 1) + 1.6452 * 0.5 * 0.5)}$$

$$n = 25 \text{ encuestados.}$$

FUENTE: Artículo extraído de  
feedbacknetworks.cl

**4.2.3.1. INTERPRETACIONES**

**CONOCIMIENTO DE LA NORMA**

Lo que se buscó determinar con este conjunto de preguntas fue establecer el grado de asimilación de la norma ISO 9001 - 2000 por parte de los trabajadores de la empresa, realizando afirmaciones que decían relación con aspectos de la norma en lo que se refiere a políticas de calidad, análisis y descripción de cargos, manuales de procedimiento, objetivos de calidad, medición del desempeño y manejo de no conformidades.

La primera pregunta que se formuló, pero que no se consideró para calcular el promedio de esta sección, se refiere a que si los trabajadores tienen conocimiento de la norma y si saben qué significa. El resultado de esto arrojó que el 100% de los encuestados conoce (de manera general) la norma y saben que Comercial Copelec se encuentra certificada.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.39: “RECONOCIMIENTO DE LA NORMA EN LA EMPRESA”.**

	SI	NO
Frecuencia %	25 100%	0 0%

Luego se formularon las preguntas que son utilizadas en la determinación de un promedio. Este grupo de preguntas arrojó un factor de 3.37, lo cual indica que en promedio los encuestados ubicaron su respuesta en el valor asignado a estar de acuerdo con las afirmaciones que se hacían, es decir, que los aspectos de la norma son bien asimilados por parte de los trabajadores.

Así por ejemplo, en las preguntas con mayor importancia dentro de este grupo son:

**CONOCIMIENTO DE LA POLITICA DE CALIDAD:**

*“En esta empresa existe una Política de calidad difundida y conocida por todos los trabajadores de ésta”.*

En promedio se observó que los encuestados estaban *“de acuerdo”* con la afirmación (3.56), lo que se traduce en que los encargados de difundir las políticas de calidad cumplen con lo establecido en el apartado 5.3 letra d.) contenido en la norma, en donde señala que la política de calidad debe ser comunicada y entendida dentro de la organización.

**CUADRO N° 4.40: “CONOCIMIENTO DE LA POLITICA DE CALIDAD”.**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia %	0 0%	0 0%	11 44%	14 56%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**DESCRIPCION DE CARGOS:**

*“Existe una definición clara y por escrito de las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo que ocupó en la empresa”.*

El resultado arroja en la empresa un promedio de 3.76, lo que se enmarca dentro de la categoría de estar de acuerdo con el enunciado, pero mostrando una tendencia cercana a el óptimo que es el nivel 4 (muy de acuerdo). Con esto se puede determinar que los trabajadores tienen claras sus funciones a ejecutar dentro de la empresa, siendo responsable por lo contemplado en la definición de cargos, punto contemplado en el apartado 5.5.1. de la norma ISO 9001 - 2000.

**CUADRO N° 4.41: “DESCRIPCION DE CARGOS”.**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia %	0 0%	1 4%	4 16%	20 80%

**RECONOCIMIENTO DEL ENCARGADO DE CALIDAD:**

*“Conozco que existe una función de encargado de calidad en la empresa, la cual ocupa un lugar de importancia en el organigrama”.*

El promedio de esta afirmación es de 3.32 lo que indica que el personal encuestado tiene conocimiento de la existencia de un encargado de calidad en la empresa, el que cumple la función de ser un representante de la dirección quien establece los procesos que son necesarios para el correcto funcionamiento del sistema, punto contemplado en la parte 5.5.2. de la norma ISO.

**CUADRO N° 4.42: “RECONOCIMIENTO DEL ENCARGADO DE CALIDAD”.**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia %	1 4%	0 0%	14 56%	10 40%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**LIBRE ACCESO A MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:**

*“Tengo libre acceso a los manuales de procedimientos e instructivos que definen el cómo debo hacer mi trabajo”.*

Durante el desarrollo de las actividades existen disconformidades con la norma o también denominadas como no conformidades que una vez solucionadas sirven para adecuar o actualizar los actuales manuales de procedimientos. Es por tal razón que deben estar al alcance de todos los trabajadores estos manuales que definen el cómo actuar ante ciertas circunstancias. En la encuesta realizada el promedio de los trabajadores indica que tienen acceso libre a estas guías de procedimientos, mostrando un nivel de estar de acuerdo con esta afirmación (3.52) dando así cumplimiento en lo establecido en el apartado 7.5.1. letra b) y al 4.2.3., los que dicen relación con la disponibilidad de instrucciones de trabajo y sobre la actualización de los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad, respectivamente.

**CUADRO N° 4.43: “LIBRE ACCESO A MANUALES DE PROCEDIMIENTOS”.**

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia %	0 0%	2 8%	8 32%	15 60%

**RECONOCIMIENTO DE UN AMBIENTE DE CONTROL:**

*“Sé que estoy siendo evaluado por la manera en que desarrollo las actividades propias de mi puesto de trabajo”.*

Esta afirmación tiene como objetivo el evaluar si el personal se siente en un ambiente de control, con el propósito de velar por la calidad del producto final. Esto nos da un promedio de 3.48 lo que nos refleja que los trabajadores se sienten parte de un sistema en donde se evalúan los procedimientos. Es deber de la organización planificar e implementar los mecanismos de monitoreo y medición del

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

desempeño, con el fin de identificar a tiempo las disconformidades, realizando las correcciones y tomas de decisiones para así asegurar la conformidad del producto final, lo que se encuentra estipulado en la sección 8.2.3. de la norma ISO 9001 - 2000.

**CUADRO N° 4.44: “RECONOCIMIENTO DE UN AMBIENTE DE CONTROL”.**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia %	0 0%	2 8%	9 36%	14 56%

**COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL:**

*“En esta empresa existe una comunicación eficaz entre jefes y subordinados y entre todo el personal”.*

La norma contempla en el apartado 5.5.3. que debe existir una apropiada comunicación dentro de la organización y que ésta se realiza con el fin de lograr una eficacia en el sistema de gestión de la calidad. Esta comunicación la podemos medir con este tipo de preguntas en donde se trata de abordar el grado de relaciones interpersonales entre líneas, tanto verticales (ascendentes y descendentes) como horizontales. El resultado de esta afirmación indica que los trabajadores reconocen una buena relación comunicacional, respondiendo en promedio estar *“de acuerdo”* con tal pregunta.

**CUADRO N° 4.45: “COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL”**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia %	0 0%	2 8%	15 60%	8 32%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**RECONOCIMIENTO REALIZACION DE AUDITORIAS:**

*“Periódicamente se realizan auditorias de calidad al interior de la empresa”.*

La norma establece en la sección 8.2.2. que se deben realizar, cada cierto tiempo, auditorias planificadas con el fin de evaluar si el sistema de gestión de calidad está conforme a lo estipulado en los demás ítems de la norma. Es por esta razón que con las respuestas de esta afirmación se quiere evaluar si el personal reconoce estas revisiones a los procedimientos y a la manera en que éstos son ejecutados. En promedio, el personal reconoce que existen periódicas auditorias al interior de la empresa, respondiendo dentro del nivel de estar *“de acuerdo”*, con lo que se concluye que este punto de la norma es cumplido.

**CUADRO Nº 4.46: “RECONOCIMIENTO REALIZACION DE AUDITORIAS”**

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia %	1 4%	2 8%	17 68%	5 20%

En conclusión se puede determinar que el personal que opera en la gestión interna y en los procesos de la operación de Comercial Copelec, conocen y entienden lo que significa el estar certificados y cómo esta certificación ha ayudado al ordenamiento de las actividades y desempeño de los trabajadores. Además, indican que se cuenta con procedimientos adecuados y que éstos están disponibles en el momento en que se les requiera. Adicionalmente a estos aportes es que con la norma se ha fomentado una definición de cargos, en la que se señala la manera de actuar y desempeñarse dentro de la organización facilitando la agilización de procesos claves dentro de Comercial Copelec.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CLIMA LABORAL.**

Esta sección de preguntas esta pensada para poder determinar que clima laboral se respira en la organización, este es un aspecto de importancia en la norma puesto que según se estipula en el apartado 6.4 de esta “Ambiente de trabajo”, establece que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto. En el caso de Comercial Copelec se presenta también como un aspecto de importancia, puesto que si no existe un buen ambiente de trabajo se ve disminuida la capacidad de los trabajadores y de la empresa en general de cumplir con sus objetivos y primordialmente en el hecho de poder satisfacer de buena manera a sus clientes.

Esta sección o grupo de preguntas arrojó un resultado promedio final de un 3,01 factor que lo ubica en la región en donde se encuentra la valoración “*de acuerdo*”, que indica que es un aspecto favorable, pero llama la atención que de los tres aspectos evaluados (conocimiento de la norma, clima laboral, compromiso de la dirección) sea el mas bajo.

Al analizar las principales preguntas o aseveraciones que conforman este grupo y realizar un breve análisis encontramos que si bien el clima laboral cae en una categoría favorable “*de acuerdo*” existen aspectos que no se pueden descuidar y que tienen resultados inferiores al promedio del grupo de preguntas, es así como al ser los trabajadores sometidos a la afirmación

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

*“Siento que mi esfuerzo y trabajo es reconocido y valorado por mis jefes y superiores”.*

Se obtuvo un factor para esa pregunta de un 2.84, esto pudiese indicar un descontento de los trabajadores hacia sus jefes lo que afecta directamente la motivación y el desempeño del trabajo encomendado lo que repercute a su vez directamente en la capacidad de la empresa para poder satisfacer de buena manera los requerimientos de sus clientes, aspecto gravitante y que le da sentido a la norma, la satisfacción del cliente.

**CUADRO N° 4.48: RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO**

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia %	0 0%	2 8%	16 64%	7 28%

**POSIBILIDAD DE DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN:**

*“Considero que por un buen desempeño de mi trabajo es posible ser promovido o ascendido”.*

Ésta es una de las preguntas que denotan un bajo nivel, por lo menos por debajo del promedio para el grupo, estaba referida al grado de confianza que los trabajadores tienen en su trabajo y en lo factible que resultaría ser ascendido o mejorar su situación en la empresa si hacen su trabajo de buena manera, de esta manera se busca también medir el grado de fidelidad que el trabajador puede alcanzar con su empresa y el como puede estar motivado para realizar bien su labor. En este caso esta afirmación arrojó un factor de 2,84 que lo ubica por debajo del promedio para el grupo de preguntas, como resultado vemos que los trabajadores no están del todo motivados en sus respectivos puestos de trabajo, factor importante y que se debe tener presente porque puede implicar una menor

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

calidad entregada en el desarrollo de sus funciones lo que repercute directamente en el logro de la calidad esperada por los clientes de la empresa.

**CUADRO N° 4.49: POSIBILIDAD DE DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN**

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia %	2 8%	1 4%	17 68%	5 20%

***PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS:***

*“Cuando se detecta algún problema en la manera en que se está desarrollando el trabajo, se hace participar al personal involucrado en la búsqueda de una solución”.*

Esta afirmación se refiere al grado de participación que en la empresa se le da a los trabajadores para buscar soluciones a problemas que pudiesen afectar el desarrollo de sus actividades, esta pregunta arrojó un factor de 3.04 ubicándose sobre el promedio de este grupo de preguntas lo que indica que los trabajadores sienten que los hacen ser parte de la solución de los problemas que los involucran a ellos lo cual conlleva a que estos trabajadores se sientan mas comprometidos y motivados con la organización.

**CUADRO N° 4.50: “PARTICIPACION DEL PERSONAL EN SOLUCIONES DE PROBLEMAS”.**

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia %	2 8%	1 4%	17 68%	5 20%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Dentro de los aspectos que estuvieron por sobre el promedio del grupo de afirmaciones se encuentran las que tienen que ver con la forma de ejecutar las tareas en la empresa referida a la comunicación que se tiene con los jefes y a la percepción de trabajar en equipo al interior de la empresa. Las afirmaciones que apuntaron a estos puntos son las siguientes

*“Considero que mis ideas son escuchadas por mis jefes y superiores”.*

Esta afirmación tiene por finalidad evaluar el sentir de los trabajadores respecto a la cooperación que pueden dar a sus superiores en la mejoras de los procesos. Se obtuvo un factor de 3.08 lo que indica estar “de acuerdo” con esta afirmación.

**CUADRO N° 4.51: “EXPRESAR IDEAS HACIA LOS SUPERIORES”**

20	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Frecuencia	4	3	11	7
%	16%	12%	44%	28%

*“Creo que trabajo en equipo junto a mis jefes y compañeros”.*

Esta afirmación pretende evaluar o indicar la sensación que existe dentro de la empresa respecto a que las actividades que se desarrollan se hacen en equipo. Este es un dato importante en el marco de la norma ISO 9001-2000 debido a que muestra una visión de sistema, como un conjunto de partes que interactúan al igual que en un equipo, como procesos enlazados coherentemente. Esta afirmación obtiene un factor de 3.36, que indica estar “de acuerdo” con lo planteado.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.52: “TRABAJO EN EQUIPO”.**

<b>22</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia %	0 0%	2 8%	10 40%	13 52%

Ambas se ubican claramente en la región de valoración “*de acuerdo*” lo que indica que dentro de la empresa existe la sensación de que las actividades que se desarrollan se hacen en equipo, y que las ideas expuestas por los trabajadores son escuchadas por sus jefes y superiores. Este es un dato importante en el marco de la norma ISO 9001-2000 debido a que muestra una visión de sistema, como un conjunto de partes que interactúan al igual que en un equipo, como procesos enlazados coherentemente.

En conclusión podemos decir que en la empresa existe un buen clima laboral, pero que tiene puntos que pueden ser mejorados, en general existe la percepción de trabajo en equipo indicando además que existe una buena recepción por parte de los jefes a las ideas planteadas por los trabajadores de la empresa lo que siempre es importante a la hora de tener que desarrollar trabajo en equipo, sin embargo existen áreas del clima laboral en las cuales es posible mejorar como lo es por ejemplo en lograr establecer algún mecanismo de promoción o de incentivo que logre que los trabajadores sientan que por un buen desarrollo de sus funciones pueden acceder a un mayor reconocimiento en la empresa en lo que se refiere a ubicación jerárquica o a la posibilidad de “hacer carrera” en la empresa, además de lograr cambiar la percepción de que los jefes no reconocen en esfuerzo y trabajo de sus subordinados.

Pese a esto vemos que el clima laboral de Comercial Copelec en su área electro hogar es favorable, y esta de acuerdo con lo que plantea la norma ISO 9001 – 2000, se esta haciendo una buena gestión de ambiente de trabajo como lo plantea la norma en el apartado 6.4.

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

## **COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

Se realizó además una pregunta que correspondió a evaluar el nivel de compromiso que mostraba la dirección en uno de los puntos abordados en el apartado 5.1 de la norma, específicamente en la letra e) y que dice relación con el aseguramiento de la disponibilidad de recursos para el desarrollo e implantación del sistema de gestión de calidad, pero además algunas de las preguntas que se ubican en el grupo de “Conocimiento de la norma” también están enfocadas a medir el compromiso de la dirección, es así como la pregunta número 2 y 3 de la encuesta están dirigidas hacia los apartados 5.3 y 5.4 de la norma los cuales se refieren a la Política de Calidad y Objetivos de calidad respectivamente, aspectos de los cuales la dirección es responsable en aspectos como por ejemplo velar por que estos sean conocidos y difundidos por la organización.

En el caso de las preguntas 2 y 3 ya fueron analizadas en el grupo de conocimiento de la norma, sin embargo es importante ver que ambas arrojaron un valor promedio de 3.6 lo cual indica que están muy bien difundidos tanto la política de calidad como los objetivos de calidad de la empresa lo cual es parte del compromiso de la dirección, pudiendo a la luz de estos numero decir que la dirección ha cumplido con lo establecido por la norma en difundir y dar a conocer estos aspectos.

### ***DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:***

*“En la empresa, la dirección asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades propias de las funciones que se desempeñan”.*

Esta afirmación fue valorada con un 3.2 lo cual la ubica en la región de valoración “*de acuerdo*” y que muestra que en este aspecto la dirección cumple, por ende la norma esta siendo cumplida al igual que ocurre con los otros dos aspectos que componen este grupo.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**CUADRO N° 4.53: “DISPONIBILIDAD DE RECURSOS”.**

	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia %	0 0%	2 8%	16 64%	7 28%

En conclusión para este grupo de preguntas podemos afirmar que la empresa o mas bien la dirección esta cumpliendo con los compromisos que le establece la norma, al menos en los aspectos evaluados relacionados con la disponibilidad en proveer recursos necesarios, además de la elaboración y difusión de la Política de calidad y los Objetivos de calidad perseguidos por la empresa, por ello se ubica en la región “de acuerdo” implicando que se esta cumpliendo con lo establecido en la norma para estos puntos tratados vinculados con los apartados 5.1, 5.3 y 5.4 de la ISO 9001 – 2000.

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

## **5.- CONCLUSIÓN FINAL**

Finalmente, luego de analizar la información obtenida como consecuencia del estudio se está en condiciones de desarrollar una conclusión final que permita definir el impacto que ha tenido en la gestión empresarial de Comercial Copelec, en su área electro hogar, la certificación bajo la norma ISO 9001 – 2000.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Cuando se planteó el tema como interesante de investigar se dijo que ésta era la primera empresa del retail a nivel nacional en certificar su SGC bajo la norma ISO 9001 – 2000, ahora es necesario hacerse algunas preguntas respecto a lo que se ha logrado apreciar en Comercial Copelec luego de la certificación.

¿Ha reportado beneficios para la empresa la certificación?

Para responder a esta pregunta es necesario primeramente tener claro cuáles eran las expectativas sobre las cuales se sustentaba la decisión de certificar a la empresa. Éstas estaban referidas a la necesidad creciente de definir una forma de llevar a cabo la gestión de la empresa, que permitiera establecer un patrón o plataforma común sobre la cual la empresa debía crecer y desarrollarse puesto que cuando la empresa empezó a crecer en número de sucursales y expansión geográfica los directivos comenzaron a ver que la empresa carecía de una definición clara de políticas y procedimientos de acción a la hora de hacer y llevar a cabo las tareas diarias. Bajo esta visión la certificación ISO ha logrado cumplir de manera bastante aceptable esta idea planteada en un principio, permitiendo establecer procedimientos definidos y claros, estableciendo por escrito las funciones y cargos que cada uno tiene en la organización, en otras palabras estructurando la forma en que la empresa opera. Logrando que esta nueva forma de operar sea asimilada por el recurso humano de la organización.

Ha logrado establecer en el inconciente colectivo de la organización el concepto de calidad y la satisfacción del cliente y ha logrado que en cierto modo los trabajadores de la organización se sientan parte de este Sistema de Gestión de Calidad.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Pese a esto hay áreas de la empresa en donde no se han visto mayores resultados luego de la certificación, un ejemplo es el área económico financiera de la empresa. Esto porque no se puede establecer una mejora en la situación ni de rendimiento ni de rentabilidad de la empresa. Se observa luego del análisis una muy baja rotación de activo lo que repercute en un (ROA) negativo para todos los periodos observados haciéndose aún más negativo luego de la certificación, lo que indica que la empresa lejos de ser más eficiente en el uso de sus recursos luego de haber sido certificada se volvió más ineficiente en el uso de éstos, lo cual se explica por el gran aumento experimentado en los Gastos Directos de Operación. Por su parte el ROE si presenta números azules, pero también este indicador cae luego de la certificación pasando de un 0.1685 promedio en los años 2003 y 2004 a un 0.0795 para los años 2005 y 2006.

Otro cambio importante y que obedece al espíritu de la norma propiamente tal ha sido el establecimiento y difusión a través de toda la organización del concepto de satisfacción del cliente logrando que los trabajadores hayan asimilado este concepto sintiendo que la principal tarea y preocupación de la empresa es satisfacer los requerimientos que sus clientes tienen.

Además hemos podido evaluar aspectos de importancia referidos en la norma y que han mostrado una buena situación actual, con lo que está cumpliendo lo exigido por la ISO 9001 – 2000, uno de estos aspectos ha sido el conocimiento de la norma por parte de los trabajadores de la empresa lo que muestra que el funcionamiento del sistema de Gestión de Calidad ha sido asimilado de buena manera por los trabajadores de esta empresa. El clima laboral por su parte muestra que la empresa tiene un buen ambiente de trabajo como lo plantea la norma ISO 9001 – 2000, esto pese a que existen aspectos evaluados que pueden aun tener mejores resultados y en los cuales es necesario enfocarse para lograr uno de los pilares principales que sustentan el sistema ISO 9001 – 2000 como lo es el de mejora continua. Otro aspecto ha sido el compromiso de la

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

dirección en cual muestra que ésta se encuentra comprometida con el funcionamiento del sistema, haciéndose parte del funcionamiento de ésta.

Por otro lado al analizar la situación financiera de la empresa podemos ver que la empresa ha logrado mejorar algunos aspectos importantes de su gestión como lo muestran los periodos de cobros de clientes y periodo de pago a los proveedores. Éstos experimentan una tendencia hacia un equilibrio entre los periodos, mediante la disminución del primero y el aumento del último, lo cual se puede identificar directamente con una mejor gestión de proveedores y de clientes aspecto que esta vinculado con la norma ISO 9001 – 2000 aunque aún no se logra el óptimo se ve que ha experimentado una notable mejoría.

Otro aspectos es en el rendimiento y rentabilidad en donde vemos que ésta no ha mejorado luego de la certificación, sino que por el contrario la rentabilidad de la empresa ha disminuido en promedio luego de la certificación lo que significa que los dueños del capital están recibiendo menos retribución por su aporte que el que recibían antes de la certificación, aunque en el último año experimentó un repunte que podría indicar una recuperación. Parte importante de esta disminución en la rentabilidad esta dado por la disminución sufrida por el rendimiento de la empresa, empeorando de manera importante luego de la certificación debido al fuerte aumento experimentado por los gastos directos de operación.

Es importante mencionar que como era de esperar la certificación ha introducido en la empresa una serie de cambios que a veces no son de fácil asimilación por parte de los miembros de la organización, por ello resultaba previsible que el cambio experimentado por la empresa no arrojara resultados positivos inmediatos en todas las áreas evaluadas, sin embargo a la luz de la información analizada hemos podido ver que ha experimentado mejoras importantes principalmente en lo que se refiere a lograr un orden interno, comunicación y procedimientos claros además de permitir definir cargos y funciones al interior de la empresa. Además se espera que en la medida en que

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

los años avancen estos resultados sean cada vez mejores esto producto de la mejora continua que plantea la norma y que busca ir haciendo las cosas cada vez mejor.

Las variaciones producidas en una serie de indicadores evaluados se deben en gran parte a las ambiciones de expansión geográfica por parte de Comercial Copelec, debido a sus ampliaciones y aperturas de nuevos centros comerciales. Pero también se deben en alguna medida a la implementación de la Norma ISO 9001 – 2000, ya que no basta con tener locales de ventas si no que se está en la obligación de ofrecer a los clientes lo que ellos realmente necesitan. En este sentido la norma entrega una serie de pautas que son un marco de referencia para atender a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores. Por tal razón que esta norma exige la creación de áreas dentro de la empresa en que se vele por una constante preocupación hacia los clientes y que Comercial Copelec ha implementado exitosamente creando los departamentos de Marketing y de Planificación de Ventas, todo con el claro propósito de ofrecer a los consumidores lo que ellos deseen adquirir.

Como respuesta a las aperturas de nuevos mercados y de un enfoque hacia los clientes es que el volumen de ventas con que trabaja Comercial Copelec no es el mismo de antes de la certificación. Se incrementaron las ventas, todo acompañado de una inversión en publicidad luego de la implementación de la norma y que ha tenido efectos sobre los ingresos por ventas.

Se puede ver además que la empresa a pesar de haber logrado aumentar su nivel de ventas debido a la apertura y mejora de sucursales con la finalidad de llevar un mejor servicio a los clientes dispersos por toda la provincia (aspecto central de la norma ISO 9001 – 2000) no pudo ampliar los márgenes de venta puesto a que los costos crecieron en la misma proporción que lo hicieron las ventas, esto muestra que en término prácticos no se ha logrado disminuir los costos o bien aumentar el precio de venta de los productos.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Pero una de las cosas más trascendentales luego de la puesta en marcha de la norma ISO 9001 – 2000 es el importante incremento en los gastos directos de operación y su explicación se encuentra justificada en desembolsos necesarios para poder implementar de la mejor manera posible la norma. Este aumento de los gastos es por encima del incremento mostrado por las ventas y de los costos de ventas, lo que reafirma aún más el efecto que ha tenido sobre este ítem la puesta en marcha de la ISO.

Ahora bien, en lo referido a la norma, ésta por definición es aplicable a todas las empresas del retail. Pero hemos podido ver que quizá grandes empresas como Falabella o Ripley no se han certificado no porque no se les haya ocurrido antes, sino porque en su caso se trata de empresas que poseen una estructura de gestión y operación claramente definida y difundida. Son empresas grandes y maduras en el mercado las cuales pasaron hace mucho tiempo por el proceso que hoy día vive Comercial Copelec.

Se puede afirmar entonces que esta norma se hace beneficiosa para empresas que están en proceso de crecimiento y que necesitan estructurar un sistema de gestión de calidad conjugando costos y beneficios. En este parámetro cae la norma ISO 9001 – 2000 puesto que es una norma que provee de uniformidad en procedimientos y formas de hacer lo que logra establecer un modelo de gestión que puede ser aprendido y asimilado por gran parte de la organización. Además es un sistema que permite evaluaciones externas periódicas con lo que se asegura cierta objetividad a la hora de medir la manera en que el SGC esta funcionando y es un modelo de gestión e calidad muy difundido y reconocido lo que hace que una empresa que esté certificada bajo este parámetro ISO 9001 – 2000 adquiera cierta imagen de asociación a calidad por aquellos que conocen algo de la norma.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

La norma ISO estableció un nuevo lineamiento estratégico basado en el logro de la calidad hacia los clientes, esta ideología se plasmó en la visión, misión y objetivos organizacionales y descendió hacia los niveles jerárquicos inferiores para lograr una completa asimilación por parte de todo el RRHH de empresa. Es por ello que por ejemplo la apertura de nuevas sucursales, de centros de distribución o la ampliación de las líneas de productos ofrecidos en las tiendas de la provincia si bien son decisiones de carácter estratégico de ampliación de mercado, al analizar la connotación estratégica con que se abordó la certificación en la empresa y como esta paso a estar presente en toda la planificación estratégica se puede asociar claramente cada una de estas decisiones gerenciales estratégicas de ampliación de mercado con la certificación ISO puesto que son congruentes con los objetivos estratégicos planteados y están alineados con la idea de brindar un mejor servicio a los clientes de Comercial Copelec en la provincia.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS**

- ❖ Alonso y Blanco (1990) “Dirigir con calidad total”, Pág. 26. Citando a Katzan Jr. Desde el texto “Principios de Productividad, Círculos de Calidad y Robótica”
- ❖ Alonso y Blanco (1986) “Dirigir con calidad total”, Pág. 28. Citando a García Gil de Bernabé “La Calidad como factor estratégico” III Congreso Nacional de la calidad, Zaragoza.
- ❖ BUNGE, M. (1983): “Investigación Científica: su estrategia y su filosofía”, Segunda Edición, Barcelona.
- ❖ Brealey, Richard A. (1998) “Principios de Finanzas Corporativas”, Ed McGraw-Hill, Madrid.
- ❖ Chiavenato, Idalberto (2000) “Administración de Recursos Humanos”, Ed McGraw-Hill, Santa fé de Bogotá.
- ❖ Fitz-enz, Jac (1999) “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”, Ed Bilbao Deusto.
- ❖ Fletcher, Shirley (2000) “Análisis de competencias laborales: herramientas y técnicas para analizar trabajos, funciones y puestos”, Ed Panorama, México.
- ❖ Gutiérrez P. Humberto (1997) “Calidad Total y Productividad”, Pág. 220. Ed. Mc Graw Hill.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- ❖ Hellriegel, Don (2002) “Administración: un enfoque basado en competencias”, Ed. Thomson Learning, México.
- ❖ Lambin, Jean-Jacques (1995) “Marketing estratégico”, Ed. McGraw-Hill, Tercera Edición Española, Madrid.
- ❖ Medina, Alex. (2006) “Gestión de Valor Económico en la Empresa”, Publicación Universidad de Bío Bío, Chile.
- ❖ Mintzberg, Henry (1991) “Diseño de Organizaciones Eficientes”, Página 6. Ed. El Ateneo, Argentina.
- ❖ Mintzberg, Henry (1995), “La estructuración de las organizaciones”, Ed. El Ateneo, Argentina.
- ❖ Normas de gestión de calidad y de aseguramiento de la calidad - Parte 1: guía para la selección y uso: Nch-ISO 9000-1. Of. 95. Instituto Nacional de Normalización (Chile). Santiago, Chile, 1995. 1ª ed.
- ❖ Rico, Rubén Roberto “Calidad Estratégica Total”.
- ❖ Robbins, Stephen P. (2004) “Comportamiento organizacional” [conjunto] Ed Pearson Educación (Libro mas CD).
- ❖ Ross, Stephen A. (1999) “Finanzas Corporativas”, Ed McGraw-Hill, México.
- ❖ Stanton, William J. (1992) “Fundamentos de marketing”, Ed McGraw-Hill, Quinta Edición Española, México.
- ❖ Stanton, William J. (2004) “Fundamentos de marketing” [conjunto] Ed McGraw-Hill, 13a Edición, México.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- ❖ Umaña Hermosilla, Benito E. (2003) Apunte: Diagnóstico económico financiero: (material preparado para alumnos de la asignatura de finanzas I). Universidad del Bío-Bío. Depto. de Auditoria e Informática, Chillán.
- ❖ Van Horne, James C. (1988) “Administración financiera”, Ed Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

**REVISTAS Y ARTICULOS**

- ❖ Harvard Business Review (<http://s2.etrack.com.ar/?0004-0-000-0106-16&O=57>), con fecha de 18 de agosto de 2007.
- ❖ BCI Corredores de Bolsa “Retail, una mirada por metro cuadrado”. [http://199.186.28.40/medios/filiales/pdf/analisis\\_sectorial/retail/Retail\\_070806.pdf](http://199.186.28.40/medios/filiales/pdf/analisis_sectorial/retail/Retail_070806.pdf)
- ❖ BCI Corredores de Bolsa “Sector retail: conquistando América” [http://www.bci.cl/medios/filiales/pdf/analisis\\_sectorial/retail/Analisis\\_Coyuntural\\_Sector\\_Retail\\_Mayo\\_2007.pdf](http://www.bci.cl/medios/filiales/pdf/analisis_sectorial/retail/Analisis_Coyuntural_Sector_Retail_Mayo_2007.pdf)
- ❖ Diario Estrategia [www.estrategia.cl/especiales/retail\\_26oct06.pdf](http://www.estrategia.cl/especiales/retail_26oct06.pdf)
- ❖ <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html> con fecha 02 de octubre de 2007.
- ❖ Fitch Ratings “Latin America Corporales” , en su página web. [www.fitchratings.cl/BajarArchivo.asp?Archivo=retailjun05\(1\).pdf](http://www.fitchratings.cl/BajarArchivo.asp?Archivo=retailjun05(1).pdf)
- ❖ Normas.com <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html> con fecha 02 de octubre de 2007.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- ❖ Página de CORFO.cl  
[http://wapp.corfo.cl/inn/pags/registro/listadoconsultor.asp?action=buscar&pagina=1&rut=&digito=&nombre\\_consultor=&region=13&area=024&tiporegistro=odc&TipoAcreditacion=si](http://wapp.corfo.cl/inn/pags/registro/listadoconsultor.asp?action=buscar&pagina=1&rut=&digito=&nombre_consultor=&region=13&area=024&tiporegistro=odc&TipoAcreditacion=si) , con fecha 03 de octubre de 2007.
  
- ❖ Fuente: en la página se sappiens.com  
[www.sappiens.com/pdf/comunidades/contabilidad/Perdidas\\_y\\_Ganancias.pdf](http://www.sappiens.com/pdf/comunidades/contabilidad/Perdidas_y_Ganancias.pdf)  
del 4 de noviembre de 2007.
  
- ❖ Página lycos.es: <http://usuarios.lycos.es/chemup/mpage3i.html> con fecha 03 de Octubre de 2007
  
- ❖ *Total Quality Management Review. Vol. 15, No. 3, 345–353, May 2004. “ISO 9000 Value – Added Auditing”.*
  
- ❖ Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, el día 12 de Agosto de 2007  
[www.aico.org/aico/LinkClick.aspx?link=Qué+es+ISO+9000.doc&tabid=1388&mid=2524](http://www.aico.org/aico/LinkClick.aspx?link=Qué+es+ISO+9000.doc&tabid=1388&mid=2524)
  
- ❖ Boletín FAL # 152, CEPAL Edición N° 152, Abril 1999
  
- ❖ U.S. Small Business Administration, Online Women's Business Center, el día 12 de Agosto de 2007.
  
- ❖ Artículo extraído desde EBSCO, “La gestión de la Calidad” de los autores Berzosa et al.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**MEMORIAS DE GRADO y APUNTES DE CLASE**

- ❖ Apuntes preparados de la Asignatura Metodología de Investigación, dictada por el Profesor Fernando Morales, docente de la Universidad del Bío Bío, Chile, 2007.
- ❖ Aqueveque M., Jorge 1999 Gestión de sistemas de calidad a través del compromiso de las personas. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial -- Universidad del Bío-Bío. Concepción, 1999.
- ❖ Berrios Flores, Eduardo Alejandro 1994 Diseño de un sistema de apoyo a la gestión de calidad. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial -- Universidad del Bío-Bío. Concepción, 1994.
- ❖ Cané Alarcón, Alfredo Marcial 1996 Gestión estratégica del recurso humano: un modelo para el logro de la calidad total de empresas de servicio. : Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial -- Universidad del Bío-Bío. Concepción 1996.
- ❖ Jorquera Drolett, Cristian 2001 Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en conformidad con la Nch ISO 9001:2000 para el Departamento de Mantenimiento de la Refinería de Petróleo Petrox S.A... Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial -- Universidad del Bío-Bío. Concepción, 2001.
- ❖ Memoria de Título. CERTIFICADO DE CALIDAD ISO 9000 “UNA CARTA DE VIDA Y PRESENTACION”, Alumnos: Mario Quezada Acuña; Edgar San Martín Godoy. Profesor Guía Sr. Benito Umaña Hermosilla.
- ❖ Muñoz Arévalo, David Andrés 2004 Bases para la implementación Norma ISO 9001-2000 " Sistema de gestión de calidad - Requisitos": para Molinstec

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Sistemas de Pesaje. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Mención Gestión -- Universidad del Bío-Bío. Concepción, 2004.

- ❖ Pino Villagra, M. Angélica 2000 Proposición de políticas de marketing para la certificación de calidad en muebles de madera. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Mención Gestión. -- Universidad del Bío-Bío. Concepción, 2000.
  
- ❖ Seminario de Título Contador Auditor “Planificación Estratégica, una propuesta para la pequeña y mediana empresa” Prof. Guía Benito Umaña Hermosilla Pág. 22.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1**

**Medidas de Seguridad (Ley del Consumidor N° 19.496)**

*Artículo 15°.- Los sistemas de seguridad y vigilancia que, en conformidad a las leyes que los regulan, mantengan los establecimientos comerciales están especialmente obligados a respetar la dignidad y derechos de las personas. En caso que se sorprenda a un consumidor en la comisión flagrante de un delito los gerentes, funcionarios o empleados del establecimiento se limitarán, bajo su responsabilidad, a poner sin demora al presunto infractor a disposición de las autoridades competentes.*

**ANEXO N° 2**

**Leyes Laborales (Código del trabajo)**

**Trabajo en Domingos y Festivos**

*Referido a la jornada de trabajo propia del comercio, que permite incluir como laborable los domingos y festivos, se dispone:*

- *La jornada de trabajo no debe exceder las 45 horas semanales y debe ser distribuida en no más de seis ni menos de 5, con un límite máximo de diez horas de trabajo diario.*
- *Obligación otorgar un día libre a la semana en compensación del domingo trabajado y eventualmente otro día libre en compensación a los festivos en que se haya laborado; debiendo a lo menos en cada mes, dos días de descanso coincidir con un domingo.*
- *Todos los días feriados trabajados que excedan de uno semanal, pueden compensarse con otro día libre o ser pagados como extraordinarios.*

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

- *En días festivos como Navidad, Año Nuevo o fechas significativas está todo el comercio habilitado para trabajar. La apertura de los locales en esos días pasa por una decisión para cada empresa.*

**Personal Part- Time**

- *Se extiende por tal a aquellos trabajadores cuyo tiempo de trabajo semanal no exceda los dos tercios de la jornada ordinaria (30 horas semanales). A diferencia de la jornada laboral común que fija un lapso de 30 minutos para la colación, en la jornada de part-time se regula la extensión mínima y máxima de ella pudiendo durar no menos de media hora ni más de una.*
- *La jornada ordinaria deberá ser continua y no podrá exceder de las 10 horas.*

**ANEXO N° 3**

**Ley N° 19.496 (Ley del Consumidor)**

Artículo 1º.- *La presente ley tiene por objeto normar las relaciones entre proveedores y consumidores, establecer las infracciones en perjuicio del consumidor y señalar el procedimiento aplicable en estas materias.*

*Para los efectos de esta ley se entenderá por:*

*1.- Consumidores o usuarios: las personas naturales o jurídicas que, en virtud de cualquier acto jurídico oneroso, adquieren, utilizan, o disfrutan, como destinatarios finales, bienes o servicios.*

*2.- Proveedores: las personas naturales o jurídicas, de carácter público o privado, que habitualmente desarrollen actividades de producción, fabricación, importación,*

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

construcción, distribución o comercialización de bienes o de prestación de servicios a consumidores, por las que se cobre precio o tarifa.

No se considerará proveedores a las personas que posean un título profesional y ejerzan su actividad en forma independiente.

3.- *Información básica comercial:* los datos, instructivos, antecedentes o indicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al público consumidor, en cumplimiento de una norma jurídica.

Tratándose de proveedores que reciban bienes en consignación para su venta, éstos deberán agregar a la información básica comercial los antecedentes relativos a su situación financiera, incluidos los estados financieros cuando corresponda.

En la venta de bienes y prestación de servicios, se considerará información comercial básica, además de lo que dispongan otras normas legales o reglamentarias, la identificación del bien o servicio que se ofrece al consumidor, así como también los instructivos de uso y los términos de la garantía cuando procedan. Se exceptuarán de lo dispuesto en este inciso los bienes ofrecidos a granel.

La información comercial básica deberá ser suministrada al público por medios que aseguren un acceso claro, expedito y oportuno. Respecto de los instructivos de uso de los bienes y servicios cuyo uso normal represente un riesgo para la integridad y seguridad de las personas, será obligatoria su entrega al consumidor conjuntamente con los bienes y servicios a que acceden.

4.- *Publicidad:* la comunicación que el proveedor dirige al público por cualquier medio idóneo al efecto, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio, entendiéndose incorporadas al contrato las condiciones objetivas contenidas en la publicidad hasta el momento de celebrar el contrato. Son condiciones objetivas aquellas señaladas en el artículo 28.

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

5.- *Anunciante: el proveedor de bienes, prestador de servicios o entidad que, por medio de la publicidad, se propone ilustrar al público acerca de la naturaleza, características, propiedades o atributos de los bienes o servicios cuya producción, intermediación o prestación constituye el objeto de su actividad, o motivarlo a su adquisición.*

6.- *Contrato de adhesión: aquel cuyas cláusulas han sido propuestas unilateralmente por el proveedor sin que el consumidor, para celebrarlo, pueda alterar su contenido.*

7.- *Promociones: las prácticas comerciales, cualquiera sea la forma que se utilice en su difusión, consistentes en el ofrecimiento al público en general de bienes y servicios en condiciones más favorables que las habituales, con excepción de aquellas que consistan en una simple rebaja de precio.*

8.- *Oferta: práctica comercial consistente en el ofrecimiento al público de bienes o servicios a precios rebajados en forma transitoria, en relación con los habituales del respectivo establecimiento.*

**ANEXO Nº 4**

**Intereses (Ley 18.010)**

Artículo Nº 6: *constituye interés toda suma que recibe o tiene derecho a recibir el acreedor, a cualquier título, por sobre el capital”.*

Artículo Nº 6: *No puede estipularse un interés que exceda en más de un 50% al corriente que rija al momento de la convención, ya sea que se pacte tasa fija o variable.*

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**ANEXO Nº 5**

**Ley Antimonopólica (Decreto Ley Nº 211, de 1973)**

*Artículo Nº 1: El que ejecute o celebre, individual o colectivamente, cualquier hecho, acto o convención que tienda a impedir la libre competencia dentro del país en las actividades económicas, tanto en las de carácter interno como en las relativas al comercio exterior, será penado con presidio menor en cualquiera de sus grados.*

*Cuando el delito incida en artículos o servicios esenciales, tales como los correspondientes a alimentación, vestuario, vivienda, medicina o salud, la pena se aumentará en un grado.*

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**ANEXO Nº 6**

**CUESTIONARIO**

Para cada pregunta responde marcando la categoría que corresponda de acuerdo a su percepción respecto a la afirmación

- 1-. Muy en desacuerdo.
- 2-. En desacuerdo.
- 3-. De acuerdo.
- 4-. Muy de acuerdo.

*Conocimiento de la norma*

1) Conozco qué es la norma ISO 9001 – 2000, además sé la empresa esta certificada bajo esta norma.

SI	NO
----	----

2) En esta empresa existe una Política de calidad difundida y conocida por todos los trabajadores de ésta

1	2	3	4
---	---	---	---

3) Conozco perfectamente los objetivos de calidad que existen en la empresa y estoy comprometido con ellos.

1	2	3	4
---	---	---	---

4) Me han explicado las responsabilidades y funciones del puesto de trabajo que ocupo en la empresa

1	2	3	4
---	---	---	---

5) Conozco claramente cual es mi posición en el organigrama de la empresa

1	2	3	4
---	---	---	---

6) Conozco que existe una función de encargado de calidad en la empresa, la cual ocupa un lugar de importancia en el organigrama

1	2	3	4
---	---	---	---

7) Tengo libre acceso a los manuales de procedimientos e instructivos que definen el cómo debo hacer mi trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

8) Cuando entré a la empresa se encargaron de guiarme adecuadamente para adaptarme de buena forma a las actividades a desempeñar

1	2	3	4
---	---	---	---

9) Existen constantes capacitaciones en materias de importancia para el desarrollo de mi trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

10) Sé que estoy siendo evaluado por la manera en que desarrollo las actividades propias de mi puesto de trabajo

1	2	3	4
---	---	---	---

11) En esta empresa existe una comunicación eficaz entre jefes y subordinados y entre todo el personal

1	2	3	4
---	---	---	---

12) Cuando se detecta algún problema en la manera en que se esta desarrollando el trabajo, se hace participar al personal involucrado en la búsqueda de una solución

1	2	3	4
---	---	---	---

13) Existe un sistema de información eficaz que provee a las personas de la empresa de información suficiente para desarrollar su trabajo (adm.)

1	2	3	4
---	---	---	---

14) Periódicamente se realizan auditorias de calidad al interior de la empresa

1	2	3	4
---	---	---	---

15) Conozco qué es una no conformidad, y conozco además el procedimiento a seguir cuando una de ellas es detectada

1	2	3	4
---	---	---	---

*Compromiso de la dirección*

16) En la empresa, la dirección asegura la disponibilidad de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades propias de las funciones que se desempeñan

1	2	3	4
---	---	---	---

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

*Clima Laboral*

17) Siento que mi esfuerzo y trabajo es reconocido y valorado por mis jefes y superiores

1	2	3	4
---	---	---	---

18) Me siento satisfecho con mi trayectoria en la empresa

1	2	3	4
---	---	---	---

19) De haber sabido de antemano como serían las cosas en la empresa igualmente hubiera entrado en ella

1	2	3	4
---	---	---	---

20) Me siento integrado y parte activa de la empresa, me siento parte de un todo.

1	2	3	4
---	---	---	---

21) Considero que mis ideas son escuchadas por mis jefes y superiores

1	2	3	4
---	---	---	---

22) El puesto que ocupo en la empresa está de acuerdo con la experiencia que poseo

1	2	3	4
---	---	---	---

23) Creo que trabajo en equipo junto a mis jefes y compañeros

1	2	3	4
---	---	---	---

24) Considero que mi trabajo está bien remunerado

1	2	3	4
---	---	---	---

25) Considero que tengo estabilidad laboral en mi puesto de trabajo.

1	2	3	4
---	---	---	---

25) Considero que por un buen desempeño de mi trabajo es posible ser promovido o ascendido

1	2	3	4
---	---	---	---

***“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”***

*Preguntas para trabajadores que hayan ingresado a la empresa antes de la implementación de la norma ISO 9001/2000.*

¿Ha notado algún cambio en el funcionamiento de la empresa luego de haber sido certificada bajo la norma ISO 9001 – 2000? ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

---

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ENCUESTAS.**

<b>1</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Frecuencia	25	0
%	100%	0%

<b>2</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	0	0	11	14
%	0%	0%	44%	56%

<b>4</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	0	1	4	20
%	0%	4%	16%	80%

<b>6</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	1	0	14	10
%	4%	0%	56%	40%

<b>7</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	0	2	8	15
%	0%	8%	32%	60%

<b>10</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	0	2	9	14
%	0%	8%	36%	56%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

<b>11</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	0	2	15	8
%	0%	8%	60%	32%

<b>13</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	1	2	17	5
%	4%	8%	68%	20%

<b>15</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	0	2	9	14
%	0%	8%	36%	56%

<b>16</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	0	2	16	7
%	0%	8%	64%	28%

<b>18</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	1	2	13	9
%	4%	8%	52%	36%

<b>20</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	4	3	11	7
%	16%	12%	44%	28%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

<b>22</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	0	2	10	13
%	0%	8%	40%	52%

<b>25</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	2	1	17	5
%	8%	4%	68%	20%

<b>26</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Muy de acuerdo</b>
Frecuencia	4	2	13	6
%	16%	8%	52%	24%

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**ANEXO N° 7**

**SOLVENCIA DE CAPACIDAD**

**Solvencia Final**

ACTIVO TOTAL  
-----  
PASIVO EXIGIBLE

**Solvencia Corriente**

Fondo Maniobra

FONDO DE MANIOBRA  
-----  
ACTIVO CIRCULANTE

FONDO DE MANIOBRA  
-----  
STOCK

Razón Circulante

ACTIVO CIRCULANTE  
-----  
PASIVO CIRCULANTE

Razón ácida

ACTIVO C. - EXISTENCIAS  
-----  
PASIVO CIRCULANTE

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Razón Disponible

DISPONIBLE

---

PASIVO CIRCULANTE

**SOLVENCIA DE PUNTUALIDAD**

**Tendencia Liquidez**

Rotación Activo Circulante

VENTAS

---

ACTIVO CIRCULANTE

Rotación Clientes

VENTAS AL CREDITO

---

CLIENTES

Periodo Permanencia Clientes

360 DIAS

---

ROTACION DE CLIENTES

Rotación Existencias

COSTO DE VENTA

---

SALDO PROMEDIO

EXISTENCIAS

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**Ciclo de Maduración**

Existencias

360 DIAS

---

ROTACION EXISTENCIAS

Clientes

360 DIAS

---

ROTACION DE CLIENTES

Ciclo Maduración

P.P.P. STOCK + P.P.P. CLIENTE

Rotación del ciclo

360 DIAS

---

CICLO DE MADURACION

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**Tendencia a la exigibilidad**

Rotación de proveedores

$$\frac{\text{COSTO DE VENTA}}{\text{S. PROMEDIO PROVEEDOR}}$$

Plazo promedio proveedores

$$\frac{360 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION PROVEEDOR}}$$

**RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD**

**Rendimiento Operacional Activo Total**

Margen de Operación (1)

$$\frac{\text{BAIT}}{\text{Ventas}}$$

Rotación Activo Total (2)

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Rendimiento (1) X (2)

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**Rentabilidad Capital Propio**

Margen Total (1)

$$\frac{\text{Resultado Neto Total}}{\text{Ventas}}$$

Rotación Capital Propio (2)

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capitales Propios}}$$

Rentabilidad Capital Propio (1) x (2)

**Apalancamiento**

$$\frac{\text{Activo Tot}}{\text{Cap Prop}} \times \frac{\text{Bait - Gf}}{\text{Bait}}$$

**Efecto Intereses Ganados**

$$\frac{\text{Bait - GF + Int g}}{\text{Bait - Gf}}$$

**Efecto Otros Resultados**

$$\frac{\text{Bait - Gf + Int + Or}}{\text{Bait - GF + Int G}}$$

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**Efecto Corrección Monetaria**

$$\frac{\text{Bat}}{\text{Bait - Gf + Int + Or}}$$

**Efecto Impuestos**

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Bat}}$$

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**ANEXO Nº 8**

**Balance General Comercial Copelec S.A.**

	2003	2004	2005	2006
<b>Activos</b>				
Activos Circulantes				
Disponible	65.543	96.650	94.071	94.032
Deudores por venta (neto)	2.818.018	2.688.808	2.653.711	2.673.887
Documentos por cobrar (neto)	872.340	925.571	601.372	637.430
Deudores varios	184.682	321.570	179.285	404.579
Documentos y ctas por cobrar emp.rel.	37.744	16.363	52.670	27.036
Existencias	1.121.095	1.126.837	1.587.391	1.989.153
Gastos pagados por anticipado	9.797	2.639	2.231	1.365
Impuestos por recuperar	-	20.855	52.681	-
Impuestos diferidos	94.075	47.583	51.668	52.945
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>5.203.292</b>	<b>5.246.877</b>	<b>5.275.081</b>	<b>5.880.427</b>
<b>Activos Fijos</b>				
Terrenos	5.456	5.698	-	-
Edificios	84.279	84.362	84.280	99.365
Mejoras en Bienes Arrendados	150.411	191.049	213.020	248.877
Muebles útiles y herramientas	32.623	33.822	26.870	38.871
<b>Vehículos</b>	<b>56.869</b>	<b>31.335</b>	<b>35.722</b>	<b>36.131</b>
<b>Otros activos fijos</b>	<b>83.227</b>	<b>84.606</b>	<b>95.177</b>	<b>105.822</b>
<b>Total activos fijos</b>	<b>412.866</b>	<b>430.870</b>	<b>455.069</b>	<b>529.066</b>
Depreciación acumulada	- 141.328	- 150.827	- 149.697	- 179.793
<b>Total activos fijos netos</b>	<b>271.538</b>	<b>280.043</b>	<b>305.372</b>	<b>349.273</b>
<b>Otros Activos</b>				
Deudores por venta	342.739	369.229	430.316	517.171
Documentos por cobrar	323.699	318.867	317.188	242.252
Otros activos	399	117.620	123.936	53.228
Impuesto diferido	81.409	59.081	44.818	125.201
<b>Total otros activos</b>	<b>748.245</b>	<b>864.797</b>	<b>916.258</b>	<b>937.852</b>
<b>Total activos</b>	<b>6.223.076</b>	<b>6.391.717</b>	<b>6.496.711</b>	<b>7.167.552</b>

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

	2003	2004	2005	2006
<b>Pasivos y Patrimonio</b>				
<b>Pasivos Circulantes</b>				
Obligaciones con instituciones financieras	466.370	366.662	429.546	592.527
Cuentas por pagar	1.620.414	1.556.210	1.569.949	1.839.903
Documentos por pagar	275.133	189.756	329.943	179.816
Documentos y ctas por pagar emp rel	506.961	124.793	107.979	119.966
Provisiones y retenciones	462.630	436.374	316.510	442.927
Impuesto a la renta	23.886	-	-	26.327
Ingresos percibidos por adelantado	37.899	9.784	5.745	14.347
Impuesto diferido				
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>3393293</b>	<b>2683580</b>	<b>2759672</b>	<b>3215813</b>
<b>Pasivos Largo Plazo</b>				
Obligaciones con instituciones financieras	18.155	-	-	-
Provision por indemnizacion años de servicio	135.177	189.151	209.121	220.455
Cuentas por pagar empresas relacionadas	351.937	870.523	669.034	396.033
Impuestos diferidos				
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	<b>505269</b>	<b>1059674</b>	<b>878156</b>	<b>616488</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Pagado	462.974	463.426	462.979	461.623
Reserva futuras eventualidades	1.481.956	1.825.576	2.111.030	2.267.247
Reserva futuros dividendos	97	97	71.900	121.638
Utilidad del ejercicio	379.487	359.364	212.974	484.743
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2324513</b>	<b>2648463</b>	<b>2858883</b>	<b>3335251</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>6.223.076</b>	<b>6.391.717</b>	<b>6.496.711</b>	<b>7.167.552</b>

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**Balance Comercial Copelec Area Electro Hogar.**

<b>Activos</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
<b>Activos Circulantes</b>				
Disponible	53.344	76.143	81.571	81.985
<b>Deudores por venta (neto)</b>	<b>2.959.332</b>	<b>2.873.295</b>	<b>2.782.761</b>	<b>2.807.711</b>
<b>Documentos por cobrar (neto)</b>	<b>709.985</b>	<b>729.178</b>	<b>521.466</b>	<b>555.765</b>
<b>Deudores varios</b>	<b>150.310</b>	<b>253.337</b>	<b>155.463</b>	<b>352.746</b>
Documentos y ctas por cobrar emp rel	30.719	12.891	45.672	23.572
<b>Existencias</b>	<b>1.109.043</b>	<b>1.104.837</b>	<b>1.575.485</b>	<b>1.980.129</b>
Gastos pagados por anticipado	7.974	2.079	1.935	1.190
Impuestos por recuperar	-	16.430	45.681	-
<b>Impuestos diferidos</b>	<b>76.567</b>	<b>37.487</b>	<b>44.803</b>	<b>46.162</b>
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>5.097.273</b>	<b>5.105.677</b>	<b>5.254.837</b>	<b>5.849.260</b>
<b>Activos Fijos</b>				
<b>Terrenos</b>	<b>5.456</b>	<b>5.698</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Edificios</b>	<b>84.279</b>	<b>84.362</b>	<b>84.280</b>	<b>99.365</b>
<b>Mejoras en Bienes Arrendados</b>	<b>122.417</b>	<b>150.511</b>	<b>184.715</b>	<b>216.992</b>
Muebles útiles y herramientas	26.552	26.645	23.300	33.891
<b>Vehiculos</b>	<b>46.285</b>	<b>24.686</b>	<b>30.976</b>	<b>31.502</b>
<b>Otros activos fijos</b>	<b>67.737</b>	<b>66.654</b>	<b>82.530</b>	<b>92.264</b>
<b>Total activos fijos</b>	<b>352.726</b>	<b>358.555</b>	<b>405.801</b>	<b>474.014</b>
Depreciacion acumulada	-115.025	-118.824	-129.806	-156.759
<b>Total activos fijos netos</b>	<b>237.702</b>	<b>239.732</b>	<b>275.995</b>	<b>317.256</b>
<b>Otros Activos</b>				
<b>Deudores por venta</b>	<b>342.507</b>	<b>368.119</b>	<b>429.805</b>	<b>516.605</b>
<b>Documentos por cobrar</b>	<b>263.454</b>	<b>251.208</b>	<b>275.043</b>	<b>211.215</b>
Otros activos	325	92.663	107.468	46.409
<b>Impuesto diferido</b>	<b>66.257</b>	<b>46.545</b>	<b>38.863</b>	<b>109.161</b>
<b>Total otros activos</b>	<b>672.543</b>	<b>758.536</b>	<b>851.179</b>	<b>883.389</b>
<b>Total activos</b>	<b>6.007.517</b>	<b>6.103.945</b>	<b>6.382.011</b>	<b>7.049.905</b>

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

<b>Pasivos y Patrimonio</b>	2003	2004	2005	2006
<b>Pasivos Circulantes</b>				
Obligaciones con instituciones financieras	450.215	350.154	421.963	582.801
Cuentas por pagar	1.564.285	1.486.145	1.542.231	1.809.703
Documentos por pagar	265.603	181.213	324.118	176.865
Documentos y Cta. por pagar emp rel	489.401	119.175	106.072	117.997
Provisiones y retenciones	446.605	416.728	310.922	435.657
Impuesto a la renta	23.059	-	-	25.895
Ingresos percibidos por adelantado	36.586	9.343	5.643	14.112
Impuesto diferido	-	-	-	-
<b>Total Pasivos Circulantes</b>	<b>3.275.754</b>	<b>2.562.758</b>	<b>2.710.950</b>	<b>3.163.029</b>
<b>Pasivos Largo Plazo</b>				
Obligaciones con instituciones financieras	17.527	-	-	-
Provisión (PIAS)	130.495	180.635	205.429	216.836
Cuentas por pagar empresas relacionadas	339.746	831.329	657.223	389.533
Impuestos diferidos	-	-	-	-
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	<b>487.767</b>	<b>1.011.965</b>	<b>862.652</b>	<b>606.369</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital Pagado	446.937	442.561	454.805	454.046
Reserva futuras eventualidades	1.430.623	1.743.384	2.073.760	2.230.033
Reserva futuros dividendos	93	93	70.631	119.641
Utilidad del ejercicio	366.342	343.184	209.214	476.786
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2.243.996</b>	<b>2.529.222</b>	<b>2.808.410</b>	<b>3.280.507</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>6.007.517</b>	<b>6.103.945</b>	<b>6.382.011</b>	<b>7.049.905</b>

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

**Estado de Resultados Comercial Copelec Área Electro Hogar.**

Estado de Resultados Comercial Copelec S.A.				
Area : Electrohogar				
GLOSA	<b>TOT.2003</b>	<b>TOT.2004</b>	<b>TOT.2005</b>	<b>TOT.2006</b>
	81,93%	79,92%	80,20%	79,59%
(1) VENTAS	4823484	5014776	5814000	5895918
(2) COSTO DE VENTAS	3951726	4007582	4662575	4692562
(3) MARGEN DE EXPLOTACION (1-2)	871745	1007192	1151427	1203353
(4) GASTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN	1059828	1017990	1513143	1699998
Artículos de oficina	4107	3117	8275	7262
Form.imp y papel	7483	8465	8969	7521
Artículos de Aseo	1218	1062	2596	4976
Materiales	40715	20355	42284	39616
Remuneraciones	319215	304875	361704	341586
Bonos Personal	0	30	0	0
I.A.S.	23114	14368	59423	40805
Vacaciones	-100	8702	669	3375
Implemento de trabajo	5786	10726	632	4628
Honorarios	25831	30232	62888	98903
Practicantes	4390	5592	4764	5362
Gastos Administración y Computac.	0	0	19	0
Comisiones Terceros	3072	2313	2619	5277
Estudios	2438	1429	2530	6141
Atención directores	8	15	188	322
Atención socios	1472	463	1843	1444
Atención Empleados	11815	11825	12631	20798
Capacitación	1815	4791	3620	2666
Viaticos por viaje	2361	127	23788	3277
Gastos por viaje	640	1114	654	682
Servicios profesionales	3901	1516	4509	1213
Gastos auditoria	0	0	4	0
Serv. Profesionales de Adm. y Comp.	147646	180834	229614	125090
Serv. Profesionales Securivi Ltda.	0	0	0	155796
Serv. Profesionales Aliados Ltda..	0	0	0	40104
Suscripciones (Diarios y revistas)	51	0	13	83
Dicom	2327	1529	4567	0
Correos	5891	4930	8098	7922
Teléfono	20975	22099	30356	35672
Valija	335	268	117	0
Publicidad y Propaganda	34920	3902	69272	71901
Fidelización Cooperados (Ptos.LUZ)	0	0	2460	9588
Fletes	66054	68079	101138	105275
Traslado Personal	3427	2937	5113	6141
Servicio de Post-Venta	2260	1393	1423	734
Gastos Vehiculos Recibidos en Parte Pago	30	0	112	0
Agua, alcantarillado	1491	1676	2154	1917
Energía eléctrica	22921	23985	37905	42064

**“Influencia de la Norma ISO 9001-2000 en la gestión empresarial realizada por Comercial Copelec”**

Gas, leña, carbon	94	63	47	91
Lavado y aseo	16238	13845	12730	13473
Botiquín	76	46	52	34
Mantenición equipos	5151	8282	13466	22021
Mantenición muebles	58421	30800	30790	34605
Repuestos	352	916	507	1209
Combustibles y lubricantes	6111	5640	11515	16889
Mano de obra taller	352	290	2	0
Mano de obra externa	0	511	587	1150
Permiso circulación	144	71	157	365
Seguro obligatorio	482	502	9	55
Facultativo	0	0	662	580
Gastos Generales	734	1208	870	119
Arriendo vehículo y equipo	190	509	417	158
Arriendo Inmuebles	91156	98860	119598	128900
Seguro Incendio	1326	1300	1278	260
Seguro Equipos	0	0	0	56
Seguro robo con fract.	2297	2430	1346	2305
Seguro Vida	419	209	613	95
Gastos de Cobranza	21304	25642	29095	37423
Relaciones Publicas	0	0	0	0
Impuesto Timbres y Est.	780	761	0	281
Gastos Varios	21946	36908	84606	112697
Contribuciones y Patentes	12406	14087	14380	14720
Depreciaciones	52243	32371	31896	35634
Apoyo Comunitario	0	0	0	0
Marketing	0	0	0	78737
Gerencia Comercial	0	0	935	0
Directorio	0	0	4861	0
<b>(5) OTROS INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38481</b>
<b>(6) BAIT</b>	<b>-188083</b>	<b>-10799</b>	<b>-361717</b>	<b>-458164</b>
Intereses Ventas	462690	605859	631984	644154
Ingresos Financieros(Dep.Plazo)	1345	1833	4792	2613
Otros Ingresos	371824	422635	388766	517160
Gastos Financieros	67314	70385	43030	49775
Otros Egresos	187313	393504	366329	223330
Perdida Corrección Monetaria	-2970	14731	45280	9154
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>584202</b>	<b>551707</b>	<b>570904</b>	<b>881668</b>
<b>Resultado Antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>396119</b>	<b>540908</b>	<b>209187</b>	<b>423504</b>
Gastos Impto. Renta 1ra. Categoría	54987	71873	46364	91411
<b>Resultado Neto</b>	<b>341132</b>	<b>469035</b>	<b>162823</b>	<b>332093</b>