

# **REINGENIERIA ESTRATEGICA, A TRAVES DE LA CERTIFICACION ISO 9001:200**

## **I. ANTES**

Durante el año 2004, nuestra empresa a través de una dura prueba competitiva. El ambiente externo era el siguiente:

- Existencia de un mayor número de competidores, pasando de 30 en el 2000 a más de 48 en el 2004.
- Ingreso de competidores asiáticos en el mercado
- Intensificación de una “Guerra de precios” en el mercado, reduciéndose por ello, el precio promedio en un 30 %.
- Menor nivel de demanda, pues el precio de los insumos de nuestros clientes (p.e. industria plástica) se incrementaron, por lo que éstos redujeron sus compras de resistencias al mínimo.
- La percepción de calidad de nuestros productos y servicios estaba sólo ligeramente por encima de nuestros competidores
- El 100% de nuestras ventas eran realizadas en el mercado local.

Con respecto a nuestro ambiente interno, la situación era la siguiente:

- Nuestro número de errores durante el proceso era de un 20 % aprox.
- Nuestro nivel de reclamos era de un 14 % mensual.
- Nuestro nivel de cumplimiento en los plazos de entrega era de 55 %.
- Nuestro nivel de inventarios era muy alto, por lo que nuestra situación financiera era débil.
- La motivación de nuestro personal era baja, lo que se traducía en un nivel de rotación del personal de 40 % al año.
- No contábamos con un Sistema de Gestión de la Calidad, organizado y operativo.
- Nuestro plan estratégico se limitaba a buscar un crecimiento comercial, a través de una mayor penetración del mercado nacional.

Dada las circunstancias, la Gerencia decidió dar un giro estratégico a la empresa, buscando consolidar fuertemente su posicionamiento por “Diferenciación en Calidad”, motivo por el cual se tomaron las siguientes decisiones:

- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Certificar dicho Sistema, primero con una Homologación y luego con un ISO 9001:2000.
- Crear un Comité de la Calidad, encargado de dirigir la Implementación, Mantenimiento y Evaluación de nuestro Sistema de Gestión.
- Contratar Asesores externos de prestigio y experiencia en el tema.
- Involucrar a la Gerencia y todo el personal en el esfuerzo, fijándonos como meta lograr la Homologación de nivel “A” para el 2005, y el ISO 9001:2000 para el 2006 con SGS. Proyectando luego la triple certificación para el 2008.
- Definir e Implementar un presupuesto para la realización de este esfuerzo.

## **II. HOY**

Luego de 2 años de esta reunión, se pudo lograr los objetivos trazados, pues RESIPER logró en abril del 2005, Homologarse con un puntaje de 97.34 / 100, alcanzando un nivel "A", lo cual significó el primer certificado de calidad en los 40 años de historia de nuestro sector. Posteriormente en abril del 2006 nuestra empresa logra certificar todos sus procesos de: "Desarrollo, Fabricación, Comercialización, Despacho y Servicio Post Venta de Resistencias Eléctricas y Sensores de Temperatura"; lo cual nos convirtió en la Primera y Única empresa en nuestro rubro en alcanzar el certificado de Calidad ISO 9001:2000 en toda Latinoamérica.

Estos logros corporativos, permitieron cambiar drásticamente nuestros ambientes, por lo que a la fecha podemos mencionar, lo siguiente con respecto a nuestro ambiente externo:

- ✓ Nuestra percepción de Calidad a mejorado contundentemente, colocándonos muy por encima de nuestros competidores.
- ✓ Esto nos ha hecho menos sensibles a la "Guerra de precios" del mercado
- ✓ Nos ha permitido formar "Clusters" con nuestros clientes, a través de Contratos Marco, pues su confianza en nosotros ha mejorado muchísimo.
- ✓ Nos abre la posibilidad de expandirnos geográficamente al exterior, pues ahora podemos competir ventajosamente con nuestros competidores latinoamericanos.
- ✓ Nos ha permitido exportar fluidamente, alcanzando un 24 % de nuestros ingresos, con tendencia creciente.

Con respecto a nuestro ambiente interno, los resultados son los siguientes:

- ✓ Nuestro número de errores durante el proceso disminuyó a 3 %.
- ✓ Nuestro nivel de reclamos se redujo a 1 % mensual.
- ✓ Nuestro nivel de cumplimiento en los plazos de entrega mejoró hasta alcanzar un 94 %.
- ✓ Nuestro nivel de inventarios se redujo; pues ahora realizamos una mejor planificación, por lo que nuestras finanzas mejoraron.
- ✓ La motivación de nuestro personal se ha incrementado, reduciendo nuestra rotación del personal a un 5 % anual.
- ✓ Nuestras ventas han alcanzado un crecimiento acumulado de 270 % con respecto a nuestros niveles del 2004.
- ✓ Nuestro Plan Estratégico, ahora busca la internacionalización de nuestras operaciones, pues estamos preparados para competir en mercados mas exigentes

## **III. MAÑANA**

De este modo nuestra empresa, logró superar una situación complicada, pues apostó por la Calidad, manteniendo la fe, en que nuestros clientes valorarían nuestro esfuerzo y nos premiarían con su preferencia.

Nuestro paradigma de empresa local cambió, pues nos atrevimos a buscar niveles de Calidad de Clase Mundial.

Esperamos, poder contribuir, con nuestra modesta experiencia, a incentivar a más empresas nacionales a buscar certificarse bajo las normas de calidad ISO 9000, para que de este modo, podamos elevar la competitividad de nuestra industria y el prestigio de nuestro país, att

**MBA. GUSTAVO VILLARREAL M**  
**GERENTE ADMINISTRATIVO**