

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ABSTRACTO DEL PROYECTO

I. DATOS BASICOS DEL PROYECTO

Título: Mejora de la competitividad de las PyMEs Uruguayas mediante las Normas ISO

País: Uruguay

Agencia Ejecutora: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT)

Financiamiento: FOMIN—Facilidad de Recursos Humanos: US\$ 900,000 (60%)
Contrapartida Local: US\$ 600,000 (40%)
Total: US\$ 1,500,000

Fecha de la Solicitud: Junio 2000

II. ANTECEDENTES

- 2.1 Para apoyar a las PyMEs uruguayas, en un contexto internacional de globalización e incremento de la competencia externa, es necesario proveerlas instrumentos que favorezcan su inserción en el mercado internacional. La competitividad empresarial – tan importante para el éxito de los sistemas de mercado – exige ahora una mejora sustancial del desempeño en áreas críticas tales como la calidad, los costos y los plazos de entrega del producto y del servicio. Por ello, un apoyo importante a la industria uruguaya a través de sus PyMEs sería ayudarlas a mejorar su eficiencia con sistemas de gestión de calidad, de control de la calidad (ISO 9000), de medio ambiente (ISO 14000), y de gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional. Estos sistemas, no sólo ayudan a promocionar los productos y a aumentar su acceso a los mercados, sino que además colaboran en mejorar los procesos de producción, y por lo tanto, mejoran la competitividad de las empresas que lo utilizan.
- 2.2 El grado de efectividad de ISO 9000 y 14000 depende del compromiso de los gerentes empresariales con el mejoramiento continuo. El “mejoramiento continuo” expresa el principio que subyace en la mayoría de los programas de mejora de la calidad y es un elemento central de la competitividad empresarial. El concepto constituye hoy en día una pieza importante del sistema revisado de gestión de la calidad ISO 9000:2000.
- 2.3 Sin embargo, el avance en la implantación de estas normas en Uruguay enfrenta ciertos desafíos: (i) falta de conocimiento de la gerencia de las PyMEs sobre el

impacto positivo de las normas y procesos de gestión; (ii) debilidad institucional en las PyMEs para una efectiva implantación de los sistemas; y (iii) insuficiente oferta de asesoría técnica local en la implantación y certificación de los sistemas a precios competitivos. Muchos gerentes de PyMEs desconocen el propósito y los objetivos de los sistemas de gestión propuestos. Esta falta de conocimiento puede conducir a sistemas de documentación excesivos con enormes costos para las PyMEs, pudiendo constituirse en fines estáticos para mejorar la notoriedad y conseguir un “sello de aprobación” para el acceso al mercado.

- 2.4 La mayoría de las PyMEs en Uruguay están mal equipadas para cumplir con los requisitos de estas normas. Muchas de ellas cuentan con escasa o ninguna experiencia en materia de sistemas de gestión de la calidad o el medio ambiente, poca documentación, como lo demuestran los sistemas rudimentarios o inexistentes de documentación de la contabilidad y la producción. Para dichas compañías, el camino hacia la competitividad debe comenzar con los enfoques más fundamentales de la mejora y organización del lugar de trabajo. Para superar estas dificultades institucionales, las normas ISO del sistema de gestión deben ser empleadas por las PyMEs como herramientas del mejoramiento continuo – y no como fines por sí mismas. Esto exigirá la capacitación de los gerentes en ISO 9000 y 14000 y en métodos de mejoramiento continuo. Por estos motivos, no es sorprendente que sólo el 20 de las 80 empresas uruguayas certificadas bajo las normas de la serie ISO 9000 son PyMEs.
- 2.5 La estrategia económica del gobierno que se inició en marzo 2000 ha priorizado que las exportaciones sean la locomotora del desarrollo económico del país y en tal sentido se fijó una meta ambiciosa de duplicar las exportaciones en 5 años. Para ello es vital que un creciente número de PyME exportadoras obtengan la certificación ISO 9000, a los efectos de mejorar sustancialmente su competitividad e imagen internacional como un prerequisite para obtener resultados como los esperados por el gobierno, dado que el 100% de las exportaciones del país provienen de empresas privadas. Asimismo, dado que en la estructura de exportaciones del país aquellas provenientes de agroindustrias procesadoras de alimentos de origen animal son muy importantes (productos cárnicos y lácteos básicamente), a ello debe añadirse la incorporación del sistema HACCP en sus procedimientos de control sanitario, para lo cual es fundamental la adecuada capacitación para ello. Consistente con lo anterior, el gobierno también se ha propuesto incrementar sustancialmente los flujos de turistas hacia el país y, nuevamente, la certificación ISO de sistemas de calidad y ambiental en la gestión de las empresas de servicios turísticos es indispensable. Finalmente, las autoridades están próximas a aprobar una regulación que obliga a las empresas de la construcción a tener la certificación ISO y la norma de seguridad y salud ocupacional en su gestión. Por todo ello, se requiere un proceso acelerado de diseminación de la adopción de sistemas de calidad, ambiental, de seguridad y control sanitario en el tejido empresarial del país en estos tres segmentos prioritarios para ello en la estrategia de desarrollo económico del país.

III. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

- 3.1 Beneficiarios incluirán 155 pequeñas y medianas empresas que implantarán normas internacionales, 72 consultores, proveedores de servicios y centros de entrenamiento de recursos humanos que capacitados para brindar asesoría de alta calidad y fundamental para el éxito de las PyMEs.

IV. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

A. Objetivo:

- 4.1 El presente proyecto tiene como objetivos generales:

- Mejorar la competitividad empresarial de las PyMEs uruguayas a través de la utilización de las normas ISO 9000 e ISO 14000 y sistema HACCP.
- Fortalecer la infraestructura de UNIT para las actividades de normalización, información especializada, certificación de sistemas y de productos, capacitación y edición, así como de la Unión de Exportadores para la motivación y asesoramiento a las empresas exportadoras en el mejoramiento continuo de sus sistemas de calidad y control sanitario para la exportación de alimentos.

B. Componentes y actividades:

- 4.2 Para alcanzar los objetivos generales mencionados se propone un programa de cuatro años, el cual tendrá cuatro componentes específicos:

Componente 1: Concienciación de empresarios PyMEs:

- 4.3 Este componente prevé la promoción y divulgación de las ventajas de la aplicación de las normas ISO 9000, ISO 14000 y sistema HACCP a más de 1.200 técnicos o empresarios, la concienciación de 300 a 500 PyMEs acerca de la conveniencia que para su gestión tiene la utilización de las normas ISO 9000 para Gestión de la Calidad e ISO 14000 para Gestión Ambiental, y Guía UNIT 100 para Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional, Para ello se estima necesario realizar:
- 4.4 Conferencias (2 horas) Abiertas al público en general, en las que aparte de difundir la temática central del proyecto, se darán las pautas de cómo podrán las PyMEs uruguayas participar en él. Se realizarán 15 a 20 Conferencias parte en Montevideo y parte en el interior. Se espera lograr de 1.200 a 2.000 participantes.
- 4.5 Seminarios de divulgación (6- 8 horas) Con una capacidad máxima de 30 empresas en cada una, se realizarán de 30 a 40 de ellos, parte en Montevideo y parte en el interior. Se espera la participación de 600 a 1000 empresarios.
- 4.6 El proyecto beneficiará del conocimiento de mercado y de las necesidades de las PyMEs que la Unión de Exportadores del Uruguay (UEU) acumuló durante su

larga experiencia de apoyo al sector privado. La UEU contribuirá, con un aporte principalmente en especie, a la organización de los seminarios y conferencias.

Componente 2: Capacitación de oferentes de servicios de asesoría en gestión de calidad y normas internacionales

- 4.7 En este componente se capacitarán a más de 220 gerentes y se formarán integralmente a más de 260 Especialistas en Calidad, 40 Especialistas en Gestión Ambiental y 40 Especialistas en el área de Seguridad. Aproximadamente el 70 % de ellos pertenecientes a las PyMEs interesadas y el resto externos que pueden actuar como consultores o auditores en la implantación de los sistemas de calidad.
- 4.8 El proyecto contratará a una firma consultora extranjera que definirá el nivel mínimo de los consultores y auditores, requerido por los mercados internacionales. Adicionalmente, estará encargada de proveer cursos de capacitación con el fin de aumentar la capacidad cualitativa y cuantitativa de la oferta de servicios de asesoría en implantación de normas internacionales en Uruguay.

Componente 3: Asistencia técnica y financiera para implantar sistemas de gestión de calidad y del medio ambiente en las PyMEs

- 4.9 El apoyo de este componente consiste en la realización de evaluaciones y seguimientos de la implantación de los sistemas de calidad, ambiental y seguridad en las PyMEs interesadas, utilizando a los consultores y auditores capacitados en el país. Aproximadamente 140 PyMEs recibirán un financiamiento compartido para que mejoren su competitividad mediante las normas UNIT-ISO 9000 y sistema HACCP, y 15 PyMEs con las normas UNIT-ISO 14000.
- 4.10 Para garantizar una imparcialidad total, la UEU administrará este componente. Se realizarán las asesorías a las empresas a través de consultores a ser contratados por la UEU para la adopción de sistemas de calidad y mejora ambiental.

Componente 4: Comunicación

- 4.11 Las actividades enumeradas anteriormente, así como las de capacitación y certificación, requieren un instituto de normalización capaz de proveer los servicios críticos para la competitividad de las PyMEs del país. En primer lugar, las actividades previamente descritas llevan asociada una importante actividad de edición e impresión de distintos elementos a saber: Folletos promocionales, guías de implantación de las normas ISO 9000, 14000 y sistemas HACCP en PyMEs.
- 4.12 En tercer lugar, el fortalecimiento de la posición internacional de UNIT es fundamental para el éxito de las PyMEs uruguayas en los mercados mundiales. Esto implica la membresía y participación de UNIT en reuniones y Seminarios de organismos internacionales de normalización (ISO, CEI, AMN...), y de ser

posible en la Red Internacional de Certificación (IQNet), así como el mantenimiento y ampliación de los contactos con la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

- 4.15 Finalmente, la UEU mediante esta asociación con UNIT debe ser fortalecida en las áreas de normas técnicas e internacionales para que ambas instituciones formen una red que oriente y informe eficientemente a los empresarios del país.

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 5.1 El costo total del proyecto asciende a US\$1.500.000. FOMIN aportará, con carácter no reembolsable, US\$900.000 representados en su ventanilla de recursos humanos. La contraparte asumirá los US\$600.000 restantes.

VI. ORGANISMO EJECUTOR

- 6.1 El INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TECNICAS (UNIT) es una institución privada sin fines de lucro fundada en el año 1939. Su actividad gira en torno de la promoción y del mejoramiento de la calidad. Es la primera institución uruguaya y la segunda en Latinoamérica dedicada a tal fin. Es miembro de la Organización Internacional de Normalización (ISO) y como tal representa al Uruguay en ese foro internacional y es a su vez el representante exclusivo de la ISO en Uruguay. UNIT es, además, miembro de la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT); de la Asociación Mercosur de Normalización (AMN) y del Consejo Mundial para la Calidad (WQC).
- 6.2 Además de las actividades de normalización; información técnica y edición que desarrolla desde 1939, UNIT es el responsable de haber iniciado en el URUGUAY en el área de calidad actividades de: **Capacitación** (UNIT ofrece más de 70 cursos), **Certificación de Productos**, **Certificación de Sistemas** (de Calidad: UNIT-ISO 9000 – de Gestión Ambiental UNIT-ISO 14000) con acreditación por INMETRO, AENOR y el Organismo Uruguayo de Acreditación.
- 6.3 La UNION de EXPORTADORES del URUGUAY (UEU), que apoyará el UNIT, es la institución privada del Uruguay especializada en comercio exterior que nuclea a más del 80% de las exportaciones del país. Es una organización sin fines de lucro, creada el 16 de mayo de 1967 y que según sus estatutos tiene por objeto “lograr la unión y el acercamiento de todas las personas naturales y jurídicas, privadas o públicas que directa o indirectamente estén interesadas en la exportación para mejor defensa, promoción y desarrollo de sus aspiraciones e intereses a cuyo efecto la representará, procurando incrementar las exportaciones, de modo de impulsar el desenvolvimiento económico del país”.
- 6.4 Como su nombre lo indica UNION, esta ha sido la principal vocación de la UEU a lo largo de sus 33 años de trayectoria, y así será en las nuevas etapas que se

propone encarar. Es por ello que se conciben las actividades que se plantean realizar bajo este proyecto en forma coordinada entre UNIT y UEU.

VII. RESULTADOS ESPERADOS

- 7.1 Se esperan del proyecto los siguientes resultados específicos: (i) la promoción y divulgación de las ventajas de la aplicación de las normas ISO 9000, ISO 14000 y Guía UNIT 100 a más de 1.200 técnicos o empresarios, la concienciación de 300 a 500 PyMEs acerca de la conveniencia que para su gestión tiene la utilización de las normas ISO 9000 para Gestión de la Calidad e ISO 14000 para Gestión Ambiental, y Guía UNIT 100 para Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional; (ii) la capacitación de más de 220 gerentes así como la formación integral de 72 consultores y auditores especializados en normas internacionales que pueden actuar en la implantación de los sistemas de calidad; (iii) la realización de evaluaciones y seguimientos de la implantación de los sistemas de calidad, ambiental y seguridad en 140 PyMEs interesadas, de acuerdo a las normas UNIT-ISO 9000 y HACCO, 15 PyMEs con las normas UNIT-ISO 14000; (iv) el refuerzo del posicionamiento internacional de UNIT, la ampliación del alcance de las acreditaciones de UNIT y de sus acuerdos internacionales de reconocimiento mutuo en el área de Certificación de Sistemas y Certificación de Productos, el mejoramiento del soporte informático de UNIT y el fortalecimiento del papel de la UEU para brindar el apoyo fundamental a las PyMEs uruguayas.

VIII. PUNTOS RELEVANTES

- 8.1 Durante la fase de diseño de la operación se analizará el mecanismo de ejecución que tendrá el Programa, para garantizar una estructura eficiente de prestación de los servicios previstos así como de llegada a las empresas beneficiarias y que cumpla con las normas y procedimientos del Banco al respecto. En tal sentido, deberá estudiarse la forma de coordinar el papel de UNIT como organismo ejecutor del Programa con la UEU como coejecutor de algunos componentes.
- 8.2 Adicionalmente, el equipo de proyecto concentrará su atención sobre los siguientes puntos: (i) la coordinación de las actividades contempladas con los programas de cooperación técnica bilateral y multilateral vigentes en Uruguay; (ii) la organización y el esquema de ejecución de las actividades; y (iii) determinar la división del trabajo con la UEU.

IX. RECOMENDACIONES

- 9.1 El compromiso total de la gerencia de las empresas es crítico para el éxito de la implantación de sistemas, y más adelante del proyecto. Por este motivo, el equipo del proyecto propone que las empresas que desean participar en el proyecto demuestren el compromiso de la gerencia así como de la plantilla para dedicar el tiempo necesario para llevar a cabo las actividades.

- 9.2 El presupuesto del proyecto necesitará una atención particular durante la fase de diseño para asegurar la disponibilidad de los recursos. Se pondrá de relieve la imposibilidad de utilizar los recursos del FOMIN para la certificación de las empresas participantes.

X. PLAZO DE PREPARACIÓN Y ANÁLISIS

- 10.1 Una vez este abstracto este aprobado, el equipo de proyecto iniciará la misión de observación dentro de un plazo de un mes. Por lo tanto, se prevé un plazo de tres meses para la preparación del documento para aprobación del Comité de Donantes.