



TECNOLÓGICO UNIVERSITARIO DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

CLAVE 3079-02

**“LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL EN UNA PEQUEÑA
EMPRESA DE SERVICIOS EN LA ZONA DE AZCAPOTZALCO.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: FREDY LÓPEZ FLORES

ASESOR DE TESIS: L.A. ARNULFO VEGA VÁZQUEZ

México, D.F.

2014



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Hay personas en nuestra vida que marcan nuestro camino. Por ellas tomamos ciertas decisiones, y concluimos algunas otras, esas mismas decisiones son las que marcan nuestro pasado, presente y futuro.

A esas personas que han marcado mi vida y por ellas decidí tomar este camino y concluirlo a ellas dedico este trabajo.

“La aplicación del enfoque de calidad total en una pequeña empresa de servicios en la zona de Azcapotzalco.”

	Página
Introducción.	4
Capítulo 1 Generalidades.	5
1.1 Análisis histórico de la calidad.	5
1.1.1 Enfoque japonés.	10
1.1.2 Enfoque mexicano para nuestra sociedad.	13
1.1.2.1 La cultura de calidad como actitud personal.	17
1.1.2.2 Los valores.	20
1.1.2.3 Cultura de la calidad total.	21
1.1.2.4 La gestión de la calidad.	24
1.1.2.4.1 Herramientas para la gestión de la calidad.	25
1.2 Concepto de pequeña empresa.	33
1.2.1 La pequeña empresa en México.	34
1.2.2 ¿Qué es la rentabilidad en una empresa?	36
1.2.3 El nuevo esquema de competitividad en el proceso de globalización.	37
Capítulo 2 La calidad total.	39
2.1 Definición de calidad y calidad total.	39
2.2 Teóricos importantes sobre el enfoque de calidad.	40
2.2.1 Dr. W. Edwards Deming.	40
2.2.2 Dr. J. M. Juran.	45
2.2.3 Kaoru Ishikawa.	49
2.2.4 Phillip Crosby.	52
2.2.5 Michael Hamer y James Champy.	55
2.2.6 Raymond L. Manganelly y Mark M. Klein.	57

2.3 Otros.	59
2.3.1 Armand V. Feigenbaum.	59
2.3.2 Jan Carlzon.	63
2.3.3 Shigeo Shingo.	65
2.3.4 Genichi Taguchi.	67
2.4 La filosofía de las 9's japonesas.	69
Capítulo 3 Micro, pequeña y mediana empresa en México (PYME).	72
3.1 Antecedentes históricos de las PYMES en México.	72
3.2 Factores que afecta a las PYMES.	74
3.2.1 El macroambiente.	74
3.2.2 El microambiente.	75
3.3 Características generales de la pequeña empresa.	77
3.4 Sectores productivos.	78
3.5 Condiciones actuales de las PYMES.	82
3.5.1 Unidades de captación y número de empleados.	82
3.5.2 Remuneración y producción bruta total.	85
3.5.3 La capacitación en las PYMES.	87
3.5.3.1 El enfoque basado en competencias.	89
3.6 Apoyos y fuentes de financiamiento a las PYMES.	92
3.7 Competitividad.	99
3.8 La globalización y su impacto en las PYMES mexicanas.	101

Capítulo 4 Apoyo de un instructivo para la aplicación de la Calidad enfocada a una pequeña empresa de servicios de entretenimiento Conclusiones.	103
4.1 Introducción.	103
4.2 Alcances del sistema de control de calidad.	104
4.3 Objetivo del Instructivo.	104
4.3.1 Misión.	104
4.3.2 Visión.	104
4.4 Estructura organizacional.	105
4.5 Descripción general de puestos.	106
4.8 Documentación.	116
4.9 Responsabilidad de la gerencia.	117
4.10 Política de calidad.	117
4.10.1 Objetivos de calidad.	117
4.11 Gestión de recursos.	118
4.12 Realización del servicio.	119
4.13 Medición, análisis y mejora.	120
Conclusiones.	121
Bibliografía.	124

Introducción

Elegí el tema de calidad total, y decidí aplicado al área de servicios para mi tesis debido a que identifiqué que la mayoría de los temas concernientes a éste, se enfocan en su mayor parte a la realización de un producto y muy pocos a la parte de los servicios.

En el desarrollo de este documento tratare un poco de la evolución de la calidad en México y en otros países así como las características generales de sus habitantes y su relación con la calidad.

También se incluirán los principales autores que realizaron investigaciones referentes al tema de calidad y sus aportaciones más relevantes y que hasta la actualidad siguen siendo modelos a seguir para lograr la máxima calidad en una empresa.

Así mismo trataremos de describir la situación actual de las micro, pequeñas y medianas empresas, opciones de crecimiento y apoyos por parte del gobierno en México.

En última instancia se desarrolla un instructivo de apoyo a la calidad de un establecimiento dedicado al entretenimiento el cual le servirá como guía para medir y procurar que se lleve a cabo un servicio de calidad desde el ingreso hasta la salida del cliente y así poder garantizar su satisfacción total.

Capítulo 1 Generalidades.

1.1.-Análisis histórico de la calidad.

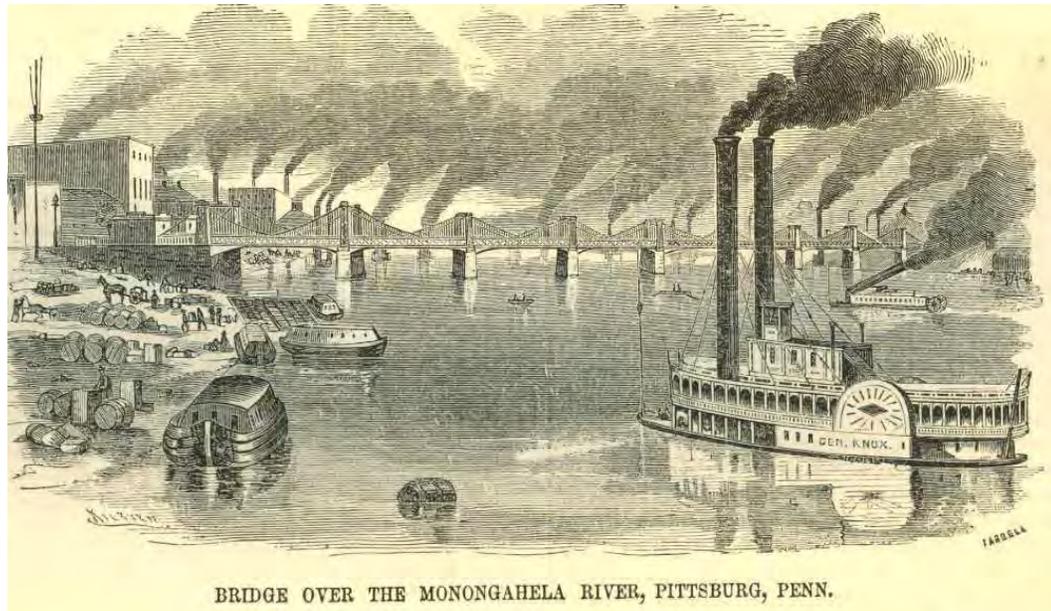
Desde sus orígenes el hombre se ha preocupado por la calidad. Al comienzo la búsqueda de calidad consistía en seleccionar los alimentos y vestido que le beneficiarían. El surgimiento de comunidades humanas trajo la creación del mercado, y con ello la separación del hacedor y el usuario, estos se conocían perfectamente y negociaban cara a cara, no había especificaciones ni garantías y cada usuario se “protegía” a través de un estrecho contacto con el productor.

Al empezar a formarse las primeras ciudades, se creó un mercado relativamente estable para bienes y servicios, lo que permitió el desarrollo inicial de especificadores para productos y procesos dando como resultado nuevas formas de organización.



Posteriormente con el crecimiento y desarrollo del comercio proliferaron pequeños talleres, los comerciantes interfirieron entre el fabricante y el usuario, y los productores empezaron a moverse entre ciudades. Es en este momento cuando surge la necesidad de contar con especificaciones, muestras, garantías y otros medios para proporcionar el contacto equivalente cara a cara entre fabricante y usuario.

La revolución industrial hizo posible una enorme expansión de los procesos de manufactura y de los bienes de consumo. Para satisfacer las nuevas necesidades se empezaron a crear compañías, lo que resolvió algunos problemas de calidad, pero surgieron otros cuya solución aun no es del todo satisfactoria. Los problemas de calidad que se resolvieron fueron principalmente técnicos, mientras que los que aparecieron fueron administrativos y humanos.



La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de inspección (siglo XIX), que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto; la era del control estadístico del proceso (década de los treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del aseguramiento de la calidad (década de los cincuentas), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación, y ejecución de políticas de calidad; y la era de la administración estratégica por calidad total (década de los noventas), donde se hace hincapié en el mercado y a las necesidades del consumidor reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.¹

¹Cantú Delgado Humberto. Desarrollo De Una Cultura De Calidad. Ed. Mc Graw Hill- 2º Edición. pp.5-6

La calidad durante el presente siglo, se le puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas siguientes: ²

- ❖ **1° Etapa desde la revolución industrial hasta 1930:** La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto. En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción. Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

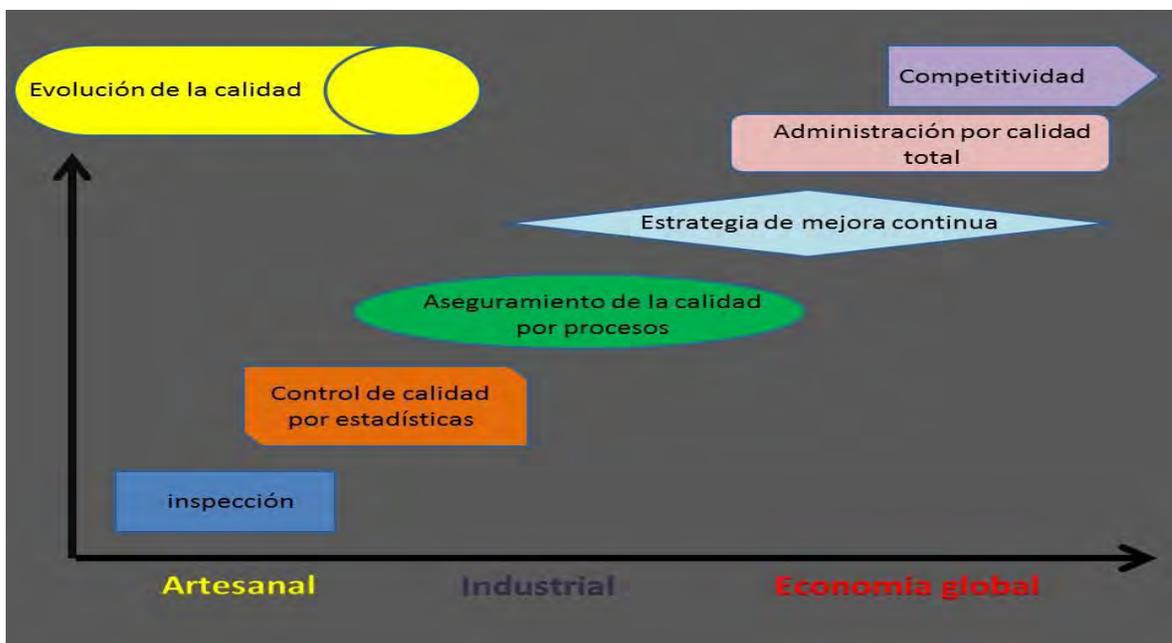
- ❖ **2° Etapa 1930-1949:** Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo. Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirieron del control estadístico de la calidad. La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100%. El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos. Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo. Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla”.

²<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-calidad-historia-conceptos-y-terminos-asociados.htm>

- ❖ **3° Etapa. 1950-1979:** Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial, y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos. Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos. Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor. Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad. A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”. Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como la calidad se construye desde adentro.

- ❖ **4° Etapa. década de los 80:** La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa. El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga. La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización. En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como la calidad se administra”.

- ❖ **5° Etapa. 1990 a 1999:** La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total. El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptible y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización. Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.
- ❖ **La sexta etapa 2000-2013:** En los temas de investigación se empieza a distinguir el enfoque de competitividad el cual decidí incluir en esta lista. Este nuevo esquema es el que en la actualidad se está integrando como nuevo termino de calidad total ya que analizando el termino competitividad integra de forma global varios aspectos, de manera similar a la forma que el control de calidad total lo hace, el ser competitivo requiere de varios recursos como humanos, tecnológicos, estructurales, procesamiento, capacidad, etc.



1.1.1.-Enfoque japonés.

Este país sufrió gran devastación al término de la segunda guerra y a la vuelta de 50 años es líder industrial y económico mundial. Las razones culturales por las cuales Japón logró la transición hacia la calidad.³

- La adaptabilidad de la población japonesa a la cultura extranjera es elevada lo que facilitó la adopción y adaptación de las teorías de calidad de origen norteamericano.
- Su densidad de población es alta, por lo que las compañías tienen la costumbre de vivir en competencia, ya sea interna o externamente. La base para un esfuerzo en pro de la calidad es tener que luchar por la preferencia del cliente lo cual estuvo muy presente en Japón.
- Su sociedad es bastante homogénea y su movilidad social muy baja. Esto causa el fenómeno del empleo de por vida, por lo que las compañías japonesas no dudan en capacitar a sus recursos humanos en las áreas que lo requieran.
- No existe la especialización del trabajo que prevalece en occidente o lo que es lo mismo la creación de áreas específicas para que se encarguen de la calidad. Ello permite que la calidad sea una función desplegada en toda la compañía, y logra un mayor involucramiento de todo el personal.

Japón es un país especializado en la gestión de la calidad. Reyes del orden y de la organización metódica, los nipones son altos expertos en la gestión de la calidad de sus productos, e incluso de las personas. No en vano su formación profesional se atiene a un modelo de normas que difiere en varios aspectos del modelo occidental. Todo esto lo convierte en un proceso muy interesante que merece ser estudiado, tanto a nivel teórico como práctico.

³Cantú Delgado Humberto. Desarrollo De Una Cultura De Calidad. Ed. Mc Graw Hill- 2° Edición. pp.71-72

Las principales características del modelo japonés son:

1. Un control de la calidad aplicado a todos los niveles.
2. La educación y capacitación para el control de la calidad.
3. La promoción de actividades entre círculos de control.
4. La realización de auditorías.
5. El uso de métodos estadísticos.

Internamente para lograr un alto estándar de calidad, Japón ha establecido modelos administrativos y organizacionales que ofrecen resultados eficientes y extraordinarios que se muestra en el tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes, procesos de producción o el servicio que ofrecen, con la finalidad clara de satisfacer o exceder las expectativas de sus clientes mediante la calidad integral en todo lo que pueden ofrecer. Japón ha logrado un mejoramiento continuo de la calidad, minimizando sus costos a través de la simplificación de los procesos, minimización de errores, retrasos y obstáculos, como resultado obtienen mejor eficiencia en el uso del tiempo y de las maquinarias, todo esto gracias a la utilización de procesos de mejoras continuas y organizacionales en procuran siempre la eficiencia y calidad como son:

- **Modelo de las 5S;** fundamentado en la limpieza y el orden, plantea que un producto o trabajo de calidad no puede hacerse posible si el lugar de trabajo está desordenado, sucio e incómodo para trabajar. Las 5S buscan promover la participación mediante el trabajo en equipo para mejorar la productividad, calidad y el ambiente de trabajo. Tal como el Economista y profesor de Harvard Michael Potter los describe, "La empresa es competitiva, cuando el ambiente lo es".
- **Kaizen;** pequeños grupos de trabajadores normalmente de 5 integrantes comprometidos con la solución de problemas operacionales para así proporcionar un mejoramiento continuo y autónomo en las labores diarias y los resultados de la empresa. Un ejemplo en la utilización de manera exitosa de actividades de Kaizen es la empresa Toyota, quienes tienen conformados alrededor de 1,000 grupos de Kaizen.

- **Justo a tiempo**; desarrollado para minimizar el trabajo en proceso, busca cumplir con el tiempo asignado a cada tarea, evitando que estos procesos provoquen cuellos de botellas en ninguno de los departamentos de la empresa.
- **Control de calidad total**; por sus siglas en inglés, el cual establece que la calidad en el proceso debe inspeccionarse no por supervisores sino por los mismos operadores, llevando un sentido de responsabilidad por la calidad del trabajo al mismo operador.

Una característica fundamental del empleado japonés es que se siente profundamente identificado y responsable con la empresa donde labora, lo que da como resultado una empleomanía altamente leal a sus empresas y que el nivel de capacitación y habilidades mejore con el tiempo, siendo la deserción y el ausentismo de empleados mínima y pudiendo el mismo ocupar posiciones de por vida dentro de la empresa.

Todo lo mencionado anteriormente unido a los aspectos culturales fuertemente arraigados en Japón, como es la convicción por parte de ellos que la productividad es una actitud mental, mejorar continuamente lo que existe ya que una persona puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy, hacen de Japón; sus empresas y la población en general "un país de altos estándares de calidad" que le permite mantener un alto posicionamiento a nivel mundial.⁴



⁴http://www.ritmoeconomico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=131:japon-un-pais-de-altos-estandares-de-calidad&catid=60:asesores&Itemid=18

1.1.2.-Enfoque mexicano para nuestra sociedad.

El modelo de comparación se enfoca en cinco filosofías japonesas fundamentales:

- Administración a través de valores compartidos.
- Toma de decisiones y responsabilidad compartida.
- Enfoque en el desarrollo de recursos humanos.
- Uso eficiente de los recursos y optimización de todas las operaciones.
- Mejora continua a largo plazo.

Casi todas las prácticas relacionadas con las filosofías japonesas son opuestas a ciertos rasgos de la cultura mexicana, por lo que en principio, dichas técnicas de administración de calidad serán difíciles de implantar en México, a menos que previamente se implanten técnicas de cambio cultural.

La naturaleza jerárquica propia de la cultura mexicana pondrá obstáculos a la implantación de procedimientos de toma de decisiones compartida y de mejoramiento continuo a largo plazo; la tendencia al colectivismo obstaculizará una administración mediante valores compartidos, toma de decisiones compartida, así como el enfoque en el desarrollo de recursos humanos.

En México, la actitud poco favorable hacia el trabajo dificultará la administración mediante valores compartidos, el enfoque en el desarrollo de recursos humanos y el uso eficiente de recursos; este último también se verá afectado por la falta de orientación del tiempo, la cual impedirá igualmente la mejora continua a largo plazo. La forma en que solucionan los problemas en la cultura mexicana (mediante liderazgo autocrático y sin participación) no permitirá la toma de decisiones participativas, ni el uso eficiente de recursos; el fatalismo del mexicano será un importante obstáculo para el mejoramiento a largo plazo.

La concepción de la naturaleza humana con grandes distancias entre los que ostentan el poder y los que no lo tienen impedirá que opere en las empresas una administración mediante valores compartidos, así como la toma de decisiones compartida.⁵

En México estamos en vías del desarrollo de una cultura de calidad que permita a muchas empresas ser competitivas, garantizar su eficacia, productividad, supervivencia y conquista de mercados, a su vez el factor tecnológico juega un papel importante, mismo que se debe evaluar buscando con ello puntos fundamentales que faciliten el cumplimiento de las normas de calidad implantadas en la organización y de los índices de gestión.

En México se está desarrollando un proceso de institucionalización tardía, pero ascendente, de la calidad total. Se puede interpretar que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas, que obstaculiza su modernización. El proceso de la institucionalización de la calidad total es irreversible, debido a la necesidad de modernizar y flexibilizar las empresas para ser competitivas en el mercado mundial.

La calidad total exige una mayor participación, capacitación y compromiso de los trabajadores, así como un mejoramiento sustantivo de su calidad de vida. Así, la institucionalización de la calidad total en las empresas mexicanas debe responder a sus propias condiciones sociales, culturales y organizacionales.⁶

México al igual que otros países han adoptado diversos modelos de calidad los más reconocidos son los ISO 9000, las normas NMX y las normas NOM las cuales son adaptables y elevan los estándares de calidad para su aplicación tanto en la industria como en los servicios, la calidad es necesaria para las organizaciones en México inclusive de ello depende la supervivencia de las mismas, por lo que es necesario que las organizaciones mexicanas avancen en sus conocimientos y experiencias sobre calidad.

⁵Cantú Delgado Humberto. Desarrollo De Una Cultura De Calidad. Ed. Mc Graw Hill- 2ª Edición. pp.78-79

⁶[http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=2517&archivo=9-166-](http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=2517&archivo=9-166-2517osw.pdf&titulo_articulo=Cultura%20de%20la%20Calidad%20Total%20en%20M%E9xico)

[2517osw.pdf&titulo_articulo=Cultura%20de%20la%20Calidad%20Total%20en%20M%E9xico](http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=2517&archivo=9-166-2517osw.pdf&titulo_articulo=Cultura%20de%20la%20Calidad%20Total%20en%20M%E9xico)

La preocupación está presente ya que con la apertura de los mercados ha metido en grandes aprietos a nuestras empresas, acostumbradas al proteccionismo del estado.

Las normas NMX normas mexicanas han sido clasificadas por la SEMARNAT por materia pasa su consulta y son las siguientes:

- ✓ Normas mexicanas en materia de agua.
- ✓ Normas mexicas en materia de atmosfera.
- ✓ Normas en materia de contaminacion de suelo.
- ✓ Normas mexicanas en materia de ruido.
- ✓ Norma mexicana en materia de residuos.
- ✓ Normas mexicanas en materia de potabilizacion de agua.
- ✓ Normas mexicanas en materia de fomento y calidad ambiental.
- ✓ Normas mexicas en materia forestal y biodiversidad.

Las NOM normas oficiales mexicanas están ordenadas por materia en la página de la SEMARNAT para su consulta y son:

- Normas oficiales mexicanas en materia de aguas residuales
- Normas oficiales mexicanas en materia de medición de concentraciones
- Normas oficiales mexicanas en materia de emisiones de fuentes fijas
- Normas oficiales mexicanas en materia de emisiones de fuentes móviles
- Normas oficiales mexicanas en materia de residuos peligrosos
- Normas oficiales mexicanas en materia de residuos sólidos urbanos y de manejo especial
- Normas oficiales mexicanas en materia de protección de flora y fauna
- Normas oficiales mexicanas en materia de suelos
- Normas oficiales mexicanas en materia de contaminación por ruido
- Normas oficiales mexicanas en materia de impacto ambiental
- Normas oficiales mexicanas comisión nacional del agua
- Normas oficiales mexicanas pesca (en peligro de extinción)

- Normas oficiales mexicanas en materia de lodos y biosólidos
- Normas oficiales mexicanas en materia de metodologías
- Normas oficiales mexicanas elaboración conjunta con otras secretarías

Las clasificaciones de las normas ISO 9000 e ISO 14000. Las primeras son normas que presentan directrices orientadas a la gestión de calidad, y las segundas son normas que presentan directrices orientadas a la gestión ambiental. ISO 9000

- ISO 9001: sistemas de calidad - Modelo para aseguramiento de calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.
- ISO 9002: sistemas de calidad - Modelo para aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio postventa.
- ISO 9003: sistema de calidad - Modelo para aseguramiento de calidad en la inspección y en los ensayos finales.
- Las normas anteriormente mencionadas cuentan con normas de apoyo, que son las siguientes:
- ISO 9000-1: normas de aseguramiento de calidad y gestión de calidad - Directrices para su selección y utilización.
- ISO 9000-2: directrices de actuación para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.
- ISO 9000-3: directrices de actuación para la aplicación de ISO 9001 al desarrollo, suministro y mantenimiento del software.
- ISO 9004-1: gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices de actuación.
- ISO 9004-2: gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Directrices de actuación para servicios.}

ISO 14000

- ISO 14004 Guía general.
- ISO14001/1996: sistema de gestión medioambiental: especificaciones y directrices. Auditoría medioambiental.
- ISO 14010/1997: directrices para la auditoría medioambiental. Principios generales.
- ISO 14011-1/1996: auditoría de los sistemas de gestión.
- ISO 14011-2/1996: auditoría de cumplimiento.
- ISO 14011-3/1996: auditoría de declaración.
- ISO 14012: calificación del auditor.
- ISO 14013: gestión de los programas de auditoría.
- ISO 14014: revisiones iniciales. Etiquetaje medioambiental.
- ISO 14020: principios generales.
- ISO 14021: auto declaración.
- ISO 14022: símbolos. Términos y definiciones.
- ISO 14050: vocabulario de gestión medioambiental. Gestión ambiental.
- ISO 14031/ 1999: gestión medioambiental. Evaluación del comportamiento medioambiental. Directrices generales.
- ISO 14041/1998: gestión medioambiental. Análisis del ciclo de vida.
- ISO 14042/2000: ciclo de vida.
- ISO 14043/2000: ciclo de vida (interpretación).

1.1.2.1.-La cultura de calidad como actitud personal.

La cultura de calidad personal es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, los cuales le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su trabajo misión u objetivos.⁷

⁷Cantú Delgado Humberto. Desarrollo De Una Cultura De Calidad. Ed. Mc Graw Hill- 2º Edición. pp.87

Hacer de la calidad un hábito personal es importante porque nuestros hábitos determinan gran parte de nuestro comportamiento. A fuerza de repetir una acción, actuamos en forma automática, sin darnos cuenta. El formarnos el hábito de actuar con calidad, implica deliberadamente:

- ✓ Estar conscientes del ¿porqué? y ¿para qué? de lo que hacemos. Interesarse por conocer las necesidades de quienes reciben el impacto de nuestras acciones.
- ✓ Romper con el “ahí se va”.
- ✓ Tratar de cumplir con las expectativas e incluso superarlas.
- ✓ No conformarnos con las cosas como están, perseguir retos y buscar la mejora continua.
- ✓ Dar nuestro mejor y mayor esfuerzo en cada una de las acciones que realizamos.

Para lograr formar nuestros hábitos, tenemos que repetir una y otra vez nuestras acciones, hasta lograr que sea una parte automática de nuestro actuar diario.⁸

Este nivel relacionado con el individuo, el cual posee una cultura y en un determinado momento puede decidir desecharla y buscar un nuevo estilo de vida más acorde con sus necesidades. Finalmente el individuo es dueño de su aprendizaje y en cualquier momento puede reelaborar lo aprendido. El ser humano tiene la innegable capacidad de decidir cómo va a responder.

Es decir, la capacidad de cada ser humano para responder a los estímulos que le llegan es influida por los siguientes factores:

- inteligencia: para predecir escenarios futuros de las diversas opciones de respuesta.
- conciencia moral: para decidir el mejor camino, basándose en un criterio ético.
- voluntad: para una vez tomada la decisión ejecutarla y reforzarla.

⁸Alvear Sevilla Celina. Calidad Total Conceptos Y Herramientas Prácticas Ed. Limusa. pp.35-36

El trabajador del conocimiento. Peter Drucker en su libro la sociedad pos-capitalista (1993) habla del nuevo trabajador, aquel que conformara las organizaciones del futuro: el trabajador del conocimiento, el cual deberá desarrollar un conocimiento especializado para un cierto sector o actividad de la economía.

El aspecto más importante de esta cuestión es la creación de valor asociada con el trabajador del conocimiento. Un trabajador del conocimiento es tal porque domina su campo de experiencia, y porque es el que mejor sabe aplicar aquello que le corresponde a él. Su característica principal es la capacidad de resolver problemas de su área de especialidad. Su ventaja competitiva consiste en el grado en que puede aplicar sus conocimientos a circunstancias nuevas. Los resultados del conocimiento “están fuera de la persona, en la sociedad o en la economía, o en el proceso del conocimiento mismo”. Es decir, lo importante es conocer bien la disciplina propia y poder aplicarla de forma eficaz y eficiente en el medio donde se ejerce la profesión.⁹

En la empresa mexicana es prioridad establecer un marco de la cultura de la calidad si queremos trascender a nivel mundial y de igual forma para permitir un intercambio humano calificado de exportación. La certificación educativa es parte fundamental en la preparación de capital humano; la política gubernamental promovida por el ejecutivo está promoviendo la inversión en México y la estabilidad en la balanza económica, luego entonces una base sólida de la cultura de la calidad será herramienta fundamental para el logro de la meta integral de la nación mexicana.



⁹Cantú Delgado Humberto. Desarrollo De Una Cultura De Calidad. Ed. Mc Graw Hill- 2ª Edición. Pp.86-87, 66

1.1.2.2.-Los valores.

Son aquellas impresiones profundas que se tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto y que se lleva a la vida personal de forma congruente. Los valores que posee una persona con cultura de calidad son, entre otros:¹⁰

- El interés continuo por el desarrollo intelectual.
- Saber colaborar con un grupo.
- El espíritu de servicio a la comunidad.
- El respeto y buen uso del tiempo propio como del ajeno.
- Un comportamiento acorde al decálogo del desarrollo.

El decálogo del desarrollo descrito por Octavio Mavila quien después de un viaje por países desarrollados observo que las personas tienen en común ciertos hábitos que son clave para el desarrollo económico. Mavila identifica 10 principios que aplicados a la vida personal, permiten un mejor desarrollo. A estos valores los llamo el decálogo del desarrollo los cuales son:

- ❖ Orden
- ❖ Limpieza
- ❖ Puntualidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Deseo de superación
- ❖ Honradez
- ❖ Respeto al derecho de los demás
- ❖ Respeto a la ley y a los reglamentos
- ❖ Gusto por el trabajo
- ❖ Afán por el ahorro y la investigación

¹⁰Ibídem Pp.87-89

Los hábitos son comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas. Una persona con cultura de calidad tiene, entre otros:¹¹

- ✓ La mejora continua.
- ✓ La atención.
- ✓ La responsabilidad en el trabajo.
- ✓ La prevención de errores.
- ✓ Hacer bien el trabajo.
- ✓ La planeación de las actividades.
- ✓ La evaluación constante de su desempeño.
- ✓ La disciplina.
- ✓ La constancia en el cumplimiento de sus compromisos.



1.1.2.3.-Cultura de la calidad total.

Para poder definir este concepto tenemos que definir dos conceptos principales que lo componen cultura y calidad total lo cual nos dará como resultado la adecuada definición y podremos entender mejor el concepto y el uso que debe de dársele.

La cultura dentro de una organización la forman varios componentes como por ejemplo: las conductas basadas en las interacciones de la gente, normas resultantes de grupos de trabajo, valores dominantes adoptados por la organización, reglas del juego para lograr avances, el clima organizacional, etc.

¹¹<http://www.articuloz.com/educacion-articulos/articulo-cultura-de-calidad-1134817.html>

La cultura en cualquier “negocio” puede definirse entonces como las creencias que penetran en la organización acerca de cómo debe conducirse un negocio, y de cómo los empleados deben comportarse y ser tratados. Cualquier organización necesita una visión estructural que incluya su filosofía, creencias y valores fundamentales y un propósito. Estos deberán combinarse en una misión, la cual proporciona una descripción vivida de cómo deben ser las cosas y cuando deben lograrse.

- ❖ La filosofía dirige la organización y la conforman los líderes a través de sus pensamientos y acciones. Debe reflejar la visión de una organización y desarrollarse con el tiempo.
- ❖ Las creaciones y los valores fundamentales representan los principios básicos de la organización acerca de que es importante en el negocio, su conducta, su responsabilidad social y su respuesta a los cambios en el medio. Deben actuar como una fuerza guía, con valores claros y auténticos, los cuales se enfocan a los empleados, proveedores, clientes, la sociedad en general, la seguridad, los accionistas y por lo general a los dueños.
- ❖ El propósito de la organización debe ser desarrollar los valores y las creencias fundamentales y comunicar con rapidez y claridad como la organización debe cumplir con su papel.
- ❖ La misión traducirá lo abstracto de la filosofía en metas tangibles que aran que la organización siga adelante y que su desempeño sea óptimo. No debe estar limitada por las restricciones del análisis estratégico y debe ser proactiva, no reactiva. La estrategia es subordinada de la misión, el análisis estratégico debe hacerse después, no durante el proceso de establecer la misión.¹²



¹²S. Oakland John Administración Por Calidad Total. Ed. CECSA 3° Edición. pp.24-25

La asociación española para la calidad, en una de las publicaciones de su comité de motivación de la calidad, enumera los conceptos básicos de calidad total, enfrentándolos a los conceptos que hasta ahora mantenían la mayor parte de las empresas y estudiosas:¹³

- Frente al criterio clásico de calidad que entiende que esta solamente afecta al producto y al servicio, la calidad total abarca a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.
- Frente al criterio clásico de que la responsabilidad sobre la calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto y el servicio, la calidad total significa el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad.
- Frente al criterio clásico de entender que los clientes son personas ajenas a la empresa, la calidad total extiende este concepto al considerar que cada persona es proveedor y cliente interno o externo de otras personas.
- Frente al criterio clásico de detectar y luego corregir, la calidad total pone énfasis en la prevención, con el objeto de hacer las cosas bien a la primera.
- Frente a las actitudes personalistas, la calidad total busca la participación y el compromiso de todos, y tiene como objetivo obtener la satisfacción de todas las personas de la empresa con su trabajo.

¹³Lloréns Montes Francisco Javier y Fuentes Fuentes María del Mar. Calidad Total Fundamentos e Implantación Ed. Pirámide. pp.37-38

Con los conceptos anteriores podemos definir como cultura de calidad total la implantación en cada uno de los individuos de la organización y en cada uno de los departamentos de la misma las creencias y valores que encaminen todas las acciones hacia un trabajo de excelencia y mejora continua.



1.1.2.4.-La gestión de la calidad.

La gestión de la calidad abarca el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar, dirigir y controlar la función de calidad en una empresa. Gestión de calidad sería el modo en que la dirección planifica el futuro, implanta el programa y controla el resultado de la función de calidad con vistas a su mejora permanente. Esta tarea consta de los siguientes aspectos:¹⁴

- ✓ Definir las políticas de calidad de la empresa en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza del negocio.
- ✓ Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.
- ✓ Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios.
- ✓ Definir la organización con las funciones y responsabilidades para que se lleve a cabo la planificación.
- ✓ Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- ✓ Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
- ✓ Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctoras necesarias.

¹⁴Ibídem Pp.39-40

Gestión de la calidad: Es el conjunto de actividades de la función general de la dirección que determinan la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades, y se implantan por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de calidad.

La gestión de la calidad total es el modo de administración de una organización, centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros y dirigida al éxito a largo plazo para la satisfacción del cliente y de las ventajas para todos los miembros de la organización y para la sociedad.¹⁵



1.1.2.4.1.-Herramientas para la gestión de la calidad.

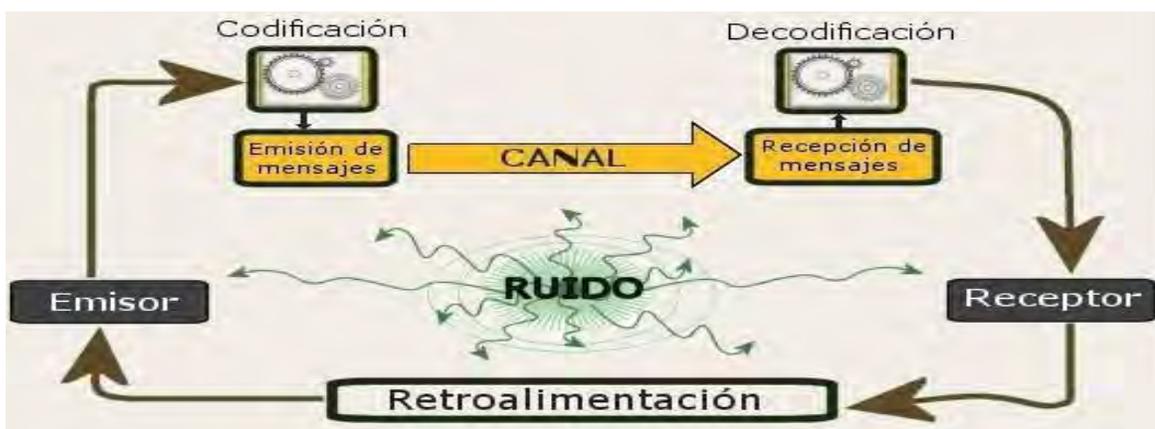
Algunas de las herramientas más importantes para la gestión de la calidad son, la comunicación, la creatividad e innovación en resolución de problemas, dirección de reuniones y la optimización del tiempo.

¹⁵http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/default.asp

La comunicación.

La comunicación en la empresa se puede dar de tres tipos vertical, horizontal y exterior.

- **La comunicación vertical** se produce entre personas que pertenecen a distintos niveles jerárquicos y debe funcionar en ambos sentidos: ascendente y descendente. En el sentido descendente la comunicación suele fallar cuando existe falta de conocimientos, de confianza o simplemente de orientación respecto a la información que debe ser transmitida por la dirección. Por otra parte en cuando a la comunicación vertical ascendente la dirección debe ser extremada mente sensible y receptiva respecto a la necesidad de recibir información y captar a opinión y puntos de vista de los trabajadores, quienes pueden aportar aspectos altamente realistas y creativos sobre problemas técnicos y la manera práctica de solucionarlos.
- **La comunicación horizontal** se produce entre personas de categoría similar, entre las que no cabe una relación de autoridad. Este tipo de comunicación tiene más problemas de los que podríamos imaginar, al verse dificultada por razones de desconfianza o incomprensión a nivel personal, de competencia o rivalidad a nivel profesional.
- **La comunicación exterior** es la que mantenemos a nivel de empresa con las que no pertenecen a ella. Es importante, porque es vital hacer llegar al público la información que deseamos acerca de nuestra oferta de productos y servicios o el modo en que los producimos. También se aplica a la necesidad de dar a conocer de modo claro y concreto nuestras exigencias a los proveedores que elijamos.



La estrategia de comunicación de la empresa debe estar enfocada en la dirección de las compañías definir unos objetos claros al respecto e integrarlos en un documento de política de comunicación. Este plan sobre estrategia de comunicación se dará a conocer a todos los trabajadores y deberá satisfacer tanto las necesidades de estos como las de la propia empresa. Este plan debe contener los siguientes aspectos:

- Informar de modo riguroso, claro, sincero y oportuno a todos los empleados sobre:
 - Las metas, planes y objetivos de la empresa.
 - Las actividades que se están llevando a cabo.
 - Los temas relevantes o conflictivos del momento empresarial.
- Establecer una periodicidad informativa que no deberá ser alterada por ninguna causa.
- Estimular el flujo de comunicación en doble sentido, tanto vertical como horizontal, el cual estará orientado al dialogo siempre que sea posible.
- Comunicar los acontecimientos importantes tan pronto como sea posible y utilizar para ello las vías convenientes, de modo que la información esté adaptada a quien la recibe y se estimule la expresión de ideas y opiniones.
- Garantizar a todos los empleados la oportunidad de discutir periódicamente su situación y sus actuaciones con sus superiores.
- Si se decide no comunicar sobre ciertos temas, explicar la razón de porque se mantiene en silencio: confidencialidad, espera, secreto empresarial, riesgos de filtraciones a la competencia, etc.



La creatividad en la resolución de problemas.

La creatividad, tanto en un empresario como su organización, son imprescindibles para multitud de actividades ligadas al éxito al que constantemente nos estamos refiriendo. En una organización uno de los factores de éxito es la flexibilidad para adaptarse al cambio, la cual podrá conseguirse cuando sus miembros sean capaces de asumir procesos creativos e innovadores que les permitan resolver problemas planteados por la evolución del entorno socioeconómico y adaptarse a él.

Su actuación en la empresa y la relevancia que estas personas pueden adquirir, vendrán propiciadas por el estilo gerencial, que no desprecie ese tipo de actuación, si no que fomente el flujo de ideas creativas en el seno de su organización y las recoja para seleccionar y aplicar las más interesantes, reconociendo el mérito de sus creadores.

La manera de fomentar la creatividad en las empresas en algunas opiniones está muy generalizada aunque algunos autores coinciden con las siguientes:

- ✓ Animar y fomentar la generación de ideas, estando abierto y receptivo a estas nuevas ideas.
- ✓ Proponer todos los días una pregunta del tipo ¿Qué pasaría si?
- ✓ Leer sobre temas diferentes.
- ✓ Suprimir modelos rígidos de comportamiento.
- ✓ Estar atento en las observaciones. Utilizar en ello los 5 sentidos.
- ✓ Practicar actividades creativas.
- ✓ Desarrollar el sentido del humor, incluyendo la habilidad de reírse de uno mismo.
- ✓ Hacer conocer y fomentar la aplicación de los puntos fuertes de cada empleado.
- ✓ Reconocer los méritos de los trabajadores.
- ✓ Facilitar recursos que permitan desarrollar la creatividad.
- ✓ Hacer cosas que reduzcan el estrés.

En la aplicación de la creatividad para la resolución de un problema lo primero que hay que tener es conciencia de que dicho problema existe.

El método para resolver un problema en la organización sería el siguiente: **(Considere que el nuevo sistema educativo se centra en resolución de problemas y apertura a la creatividad)**

- La toma de conciencia y el planteamiento, es decir la visión del asunto.
- La redefinición y análisis del problema.
- La generación de ideas para buscar la solución.
- La selección de las propuestas más adecuadas.
- La aplicación y puesta en práctica de las ideas seleccionadas Innovación.



Dirección de reuniones.

Las reuniones se han convertido en una manera habitual de trabajar y en ellas se emplean una buena parte del tiempo. Algunos de los problemas más comunes en las reuniones son:

- ❖ No se acude a ellas con un objetivo concreto y bien definido.
- ❖ Carecen de una preparación adecuada, lo que influye la comunicación previa y la información necesaria para la toma de decisiones.
- ❖ Falta una agenda u orden del día coherente.
- ❖ Ausencia de una dirección eficaz, lo que implica una falta de control durante el desarrollo de la reunión.
- ❖ Hay demasiados asistentes o están mal elegidos.
- ❖ Falta de integración de los participantes, producida por retrasos en la llegada, entradas y salidas, interrupciones, bloqueo de algunos asistentes que siguen inmersos en sus propios problemas, mala comunicación, etc.
- ❖ Mala presentación y escasos o uso incorrecto de los medios de exposición audiovisual.
- ❖ Desatención a las alianzas o enfrentamientos que pueda haber entre aquellos asistentes que pudieran tener intereses encontrados.
- ❖ Exceso de atención a los ¿Por qué?
- ❖ Ausencia de conclusiones y compromisos o decisiones tomadas de modo precipitado, confuso o contradictorio.
- ❖ Falta de continuidad posterior y de evaluación de los resultados.

La consecuencia de todos estos problemas es que, en lugar de conseguir que las reuniones sean una causa de motivación y un medio idóneo de comunicación e integración, el resultado es que degeneran convirtiéndose en una grave pérdida de tiempo y energías para la empresa, en fuente de frustración para los asistentes y en el origen de nuevas reuniones, que probablemente sean tan ineficientes como las primeras.

La única diferencia entre las reuniones eficaces y las inefectivas son los resultados obtenidos de cada una, podemos evaluar su nivel de eficiencia analizando periódicamente la sistemática, metodología y seguimiento de reuniones, sacando conclusiones en lo que se refiere a consecución de objetivos, duración, asistentes, respecto a las agendas fijadas, periodicidad, etc.; con vista a mejorar o cambiar hábitos y tácticas, a fin de llegar a una mejora pragmática mejora en la obtención de resultados



Optimización del tiempo.

El tiempo que dedicamos en una organización se clasifica en tres tipos:

- El tiempo impuesto por el jefe: es el tiempo que empleamos haciendo cosas que no haríamos si no tuviéramos jefe. El mérito está en conseguir que el jefe quiera lo que a usted le conviene.
- El tiempo impuesto por el sistema: es el que dedicamos a tareas relacionadas con personas de nuestro entorno laboral que no son jefes ni subordinados nuestros. Incluye demandas administrativas o estructurales y sería muy peligroso pretender ignorarlas.
- El tiempo autoimpuesto: es el tiempo que dedicamos a hacer las cosas que nosotros verdaderamente queremos hacer. Es el más importante de los tres pues el que nos permite ser nosotros mismos dentro de nuestra organización.

El tiempo autoimpuesto es de dos clases el bueno también llamado discrecional, el cual no solamente es escaso sino que por desgracia es el primero que desaparece cuando hay alguna urgencia, y el malo que es el que dedicamos a cuidar los “monos” de nuestra gente. Aclarando que esta expresión se refiere a la responsabilidad posterior a la detección de una necesidad. Si no damos autonomía a nuestros colaboradores para que cuiden a sus “monos” estos pasan a situarse sobre nuestros hombros o en nuestra mesa, lo que supone la obligación de atenderlos y cuidarlos, con la siguiente carga de trabajo.

Otro término importante es perder el tiempo esto debido a ladrones de tiempo los cuales son de dos tipos internos y externos.

Los ladrones de tiempo externos son:

- El teléfono.
- Las visitas inesperadas.
- La excesiva burocracia.
- Las urgencias permanentes.
- El exceso de reuniones.
- Los viajes.
- Las esperas.
- Un entorno inadecuado.
- La falta de comunicación o de información.
- Un mando deficiente o unos colaboradores incapaces.
- Unos objetivos mal definidos o no especificados.
- La falta de estímulos y de motivación.

Los ladrones de tiempo internos son:

- No saber decir que no.
- Perfeccionismo y exceso de detalle.
- Mesa abarrotada y desordenada.
- Afán por poseer demasiada información.
- Mal control de información disponible.
- Fatiga o baja forma.
- Tensión, preocupación o estrés.
- Poca autodisciplina.
- Dejar las cosas a medias, indecisión y aplazamientos innecesarios.
- Mala planificación diaria.
- Falta de prioridades o mala elección de estas.
- Métodos poco eficientes.

Para aprovechar el tiempo y obtener el máximo rendimiento, debemos tener en claro que optimizarlo no consiste en trabajar de prisa, ni estar constantemente atareado sin descansar nunca, ni mucho menos hacer varias cosas a la vez. Es obvia la importancia de que trabajemos sobre lo que es realmente fundamental. Para conseguirlo debemos tener la capacidad de discernir y clasificar nuestras tareas de acuerdo con su urgencia y con su importancia.¹⁶



1.2.-Concepto de pequeña empresa

La **pequeña empresa** es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y que está conformada por un número de personas que no excede un determinado límite, además de aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad¹⁷

¹⁶Udaondo Duran Miguel. Gestión de Calidad. Ed. Díaz De Santos. Pp.183-274

¹⁷<http://lapequenaempresa.blogspot.mx/2007/03/definicion-de-pequea-empresa.html>

En México la empresa es considerada una estructura económica que debe cumplir con ciertas características de clasificación, la clasificación utilizada para la estratificación de las empresas se basa en las siguientes características (Dirección de Planeación De Nacional Financiera, con base en el INEGI, censos económicos 1994).¹⁸

- **Microempresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 900000 pesos.**
- **Pequeña empresa que ocupa hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 9 millones de pesos.**
- **Medianas empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 20 millones de pesos.**
- **Grande que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea superior a los 20 millones de pesos.**



¹⁸Robles Valdés Gloria y Alcérreca Joaquín Carlos. Administración Un Enfoque Interdisciplinario. Ed. Prentice Hall 1ª Edición. pp.123

1.2.1.-La pequeña empresa en México

En México la pequeña industria es el recurso empresarial predominante; la micro industria junto con la pequeña y mediana conforman el 98% de los establecimientos del país. En México al igual que en otros países latinoamericanos, el apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas es una de las tareas prioritarias. Este estrato es fuente fundamental de la dinámica económica de los países, ya que es importante generador de empleo y contribuye a un desarrollo regional más equilibrado.¹⁹

En México las empresas micros, pequeñas y medianas empresas comparten los siguientes rasgos: Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias. La importancia de las empresas micro, pequeña y mediana empresa radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no solo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a estas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad.²⁰

**LUPE
Y PEDRO = PEPE
Y TOÑO**

**Ahora 9 de cada 10 empleos
son generados por empresas**

Si tú eres como ellos y tu empresa genera 9 de cada 10 empleos del país, **descarga** el Tag Pepe y Toño y presume en tu página web cuántos empleos generas.

pepeytono.com.mx

Aquí generamos
empleos
como **PEPE
Y TOÑO**

Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas

¹⁹Ibídem Pp.122

²⁰<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/afcd-mpymem.htm>

1.2.2.- ¿Qué es la rentabilidad en una empresa?

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos. Y para hallar esta rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad.²¹

Por lo tanto podemos decir en otras palabras que la rentabilidad de una empresa es un concepto que indica si la empresa está generando ganancias el cual se determina a través de algunas fórmulas financieras y que nos genera un criterio sobre si nuestra administración está tomando las decisiones correctas o hay que realizar cambios y ajustes para que este indicador sea más favorable.



²¹<http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>

1.2.3.-El nuevo esquema de competitividad en el proceso de globalización.

El nuevo esquema de competitividad mundial por excelencia es la administración por calidad total el cual en un vuelto de desarrollo y evolución se ha ido adoptando poco a poco en empresas nacionales e internacionales dándole a las mismas que la implantan una suma de beneficios tangibles e intangibles. La evolución hacia este nuevo enfoque es consecuencia de los retos a los que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales. Estos retos pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- ❖ Globalización de los mercados: que ha supuesto un aumento de competencia al añadir a esta la dimensión internacional, con una amplitud no conocida anteriormente.
- ❖ Clientes exigentes: con expectativas y necesidades cambiantes y cada vez más elevadas.
- ❖ Aceleración del cambio tecnológico: que implica ciclos de vida del producto cada vez más cortó.
- ❖ Éxito de las formas pioneras más globales y participativas de gestión de calidad.

En un mundo caracterizado por un rápido ritmo de innovación en productos y servicios, y por una gran variedad en su oferta, las expectativas del cliente presentan esas mismas características. Debe decirse, pues, que la calidad debe estar completamente orientada al cliente, a satisfacer las necesidades multidimensionales y dinámicas de este; necesidades que, obviamente, son reflejo de las opciones que se presentan a través de las ofertas que le proporciona el mercado.²²



²²Moreno Luzón María D, J. Peris Fernando, Gonzáles Tomas. Gestión De La Calidad Y Diseño De Organizaciones Ed. Prentice Hall 1° Edición. pp.29-30

Este nuevo enfoque de calidad total se ha acelerado, en la medida en que las organizaciones se han enfrentado a los mercados abiertos de alta competencia, y se han encaminado hacia la “administración por calidad total” que no es más que un proceso visionario, estratégico, integral, y permanente para incorporar nuevos conceptos, valores y actitudes en la cultura de la empresa y orientada decididamente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y usuario, a través de mejores productos y servicios a bajo costo y a elevar, consecuentemente, la productividad y la competitividad de la organización.²³

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada de generalizada de tecnología". La globalización en sus aspectos económicos y políticos es:²⁴

- Un proceso en el que, a través de la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo se unifican mercados, sociedades y culturas.
- Un conjunto de transformaciones sociales, económicas y políticas en los diferentes países que les acerca un modelo de carácter global.
- El predominio de unos modos de producción y de movimientos de capital a escala planetaria, impulsados por los países más avanzados.
- La ubicación en diversos países de distintas fases de la producción, con componentes originarios de países diferentes.
- La venta de productos similares internacionalmente, con estándares universalmente aceptados.
- La pérdida de atribuciones de los gobiernos de países.

²³Rodríguez Combeller Carlos. El Nuevo Escenario La Cultura De Calidad Y Productividad En Las Empresas Ed. ITESO. pp.52

²⁴<http://www.profesorenlinea.cl/geografiagr/GlobalizacionEs.htm>

Capítulo 2 La calidad total.

2.1.- Definición de calidad y calidad total.

La norma ISO9000 interpretan la calidad como “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor “. ²⁵

La raíz etimológica de la palabra calidad, tiene sus inicios en el término griego kalos, que significa “lo bueno, lo apto “, y también en la palabra latina qualitatem, que significa “cualidad” o “propiedad” en este sentido calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, es un adjetivo que califica alguna acción, materia o individuo. ²⁶

Mediante los textos anteriores podemos decir que la calidad son todas aquellas características y propiedades de un producto o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de quien lo usa o requiere para un fin en particular.

La calidad total, también conocida como gestión de la calidad total (TQM), es una filosofía, cultura o estilo de gerencia que involucra a todos los miembros de una organización en el mejoramiento continuo de la calidad en todos los aspectos de la empresa. En la calidad total todos los miembros de la organización buscan mejorar la calidad de manera continua y gradual. ²⁷



²⁵ Cantú Delgado Humberto. Desarrollo De Una Cultura De Calidad. Ed. Mc Graw Hill- 2º Edición. pp.5

²⁶ Carbellido Nava. ¿Qué Es La Calidad? Conceptos, Gurús y Modelos Fundamentales. Ed. Limusa Noriega Editores 1º Edición. pp.15

²⁷ <http://www.crecenegocios.com/la-calidad-total/>

2.2.-Teóricos importantes sobre el enfoque de calidad.

2.2.1.-Dr. W. Edwards Deming.



Doctorado en física, trabajo para el gobierno de los Estados Unidos en el departamento de agricultura y en la oficina de censos. Especialista en la aplicación de técnicas de muestreo estadístico, Deming fue el mejor alumno de W.A. Shewhart, famoso estadístico de laboratorios Bell, quien en 1925 desarrollo las técnicas de control estadístico de procesos y las gráficas de control.

Su prestigio está muy relacionado con el éxito de la industria japonesa, del cual es considerado en gran parte responsable. Con sus elocuentes conferencias en 1950 a los líderes empresariales japoneses, logro un cambio en su mentalidad administrativa y los convenció de que la calidad era un arma estratégica sus seminarios fueron también recibidos que se le invito a retornar en 1951 y 1952.²⁸

²⁸Guajardo Garza Edmundo. Administración De La Calidad Total Conceptos y Enseñanzas De Los Grandes Maestros De La Calidad. Ed. Pax México S.A. de C.V. 3° Reimpresión. pp.36

Occidente lo reconoció hasta 1980, cuando la NBC transmitió el documental “si Japón puede, ¿por qué nosotros no?”; a partir de entonces sus conferencias y ponencias aumentaron en número y frecuencia. En 1982 publicó su primer libro, *Calidad, productividad y posición competitiva*, así como varios videos donde, donde mostro “las 14 obligaciones de la gerencia”.²⁹

Entre sus principales aportaciones se encuentra ***el círculo de calidad de Deming***.

El enfoque, conocido como círculo de Deming o PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente, y no con base en apreciaciones.

El círculo de calidad consiste en cuatro etapas:

1.- Planear. En ella se desarrollan las siguientes actividades:

- Primero se define la visión o metas: donde se quiere estar en un tiempo (lugar, posición en la compañía o ingresos); en otras palabras se establece el objetivo de la mejora.
- Establecido el objetivo, la persona realiza un diagnóstico para determinar su situación actual en todos los aspectos y definir su problemática o área de mejora, seleccionando las más importantes o las que más impacto tengan en su vida.
- Posteriormente, se define una teoría de solución que permite llevar a la variable a mejorar a un punto óptimo.
- Finalmente se define un plan de trabajo a implementar y se prueba la teoría de solución.

2.- Hacer. En esta etapa, básicamente se pone en práctica el plan de trabajo planeado, estableciendo algún control de seguimiento para asegurar el apego al programa. Para llevar el control de la implementación, existen herramientas como la gráfica de Gantt o la lista de verificación de tareas realizadas, que permiten observar claramente el avance del proceso.

²⁹Carbellido Nava. ¿Qué Es La Calidad? Conceptos, Gurús y Modelos Fundamentales. Ed. Limusa Noriega Editores 1ª Edición. pp.25-26

3.-Verificar. Se lleva a cabo la verificación, en la que se validan los resultados obtenidos y se comparan con los planeados. Para realizarla, es importante que se hayan establecido indicadores de resultados ya que “lo que no se puede medir no se puede mejorar, al menos en forma sistemática”.

4.-Actuar. Esto quiere decir que, si al verificar los resultados, se lograron los beneficios deseados, es importante sistematizar y documentar los cambios realizados para asegurar la continuidad de los beneficios. Si, por el contrario, no se lograron los resultados, se actúa replanteando la teoría de solución hasta lograr los beneficios esperados. El círculo de calidad se transforma en un proceso de mejora continua en la medida en que se utilice en forma sistemática.³⁰



³⁰Guajardo Garza Edmundo. Administración De La Calidad Total Conceptos y Enseñanzas De Los Grandes Maestros De La Calidad. Ed. Pax México S.A. de C.V. 3° Reimpresión. pp.42-44

Otro de sus principales aportes a la calidad son **los 14 puntos de Deming** y son los siguientes:³¹

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio: su propósito es ser competitivo, mantenerse en el negocio y proporcionar puestos de trabajo. La supervivencia a largo plazo de la empresa es objetivo prioritario, a través de medidas como la innovación y asignación de recursos a la planificación, y mejorar constantemente en lo que el usuario necesita.
2. Adoptar la nueva filosofía: se está ante una nueva era económica, y los directivos deben enfrentar el nuevo reto, aprender sus responsabilidades y liderar el cambio. El objetivo es eliminar el despilfarro, los defectos y la falta de productividad de las empresas.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad: la calidad no es una opción válida en el mejoramiento de la calidad porque se realiza cuando termina el proceso, con ello la calidad está o no en el producto. Por realizar más inspección no se garantiza la calidad, además de que suele ser costosa e ineficaz.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio: la utilización del precio como única variable para la decisión de una compra puede dejar de lado otras variables importantes.
5. Mejorar siempre el sistema de producción y servicio: con base en las necesidades de los usuarios, la empresa debe fijar una idea sobre el producto que posteriormente representaran planes, especificaciones, y ensayos para hacerlo llegar al consumidor.
6. Implantar la formación: constituye poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo, pues esta actividad incrementa el conocimiento de los empleados para su mejor desempeño.

³¹Carbellido Nava. ¿Qué Es La Calidad? Conceptos, Gurús y Modelos Fundamentales. Ed. Limusa Noriega Editores 1ª Edición. pp.26-27

7. Adoptar e implantar el liderazgo: la principal función de la dirección debe ser el liderazgo y no la supervisión; este consiste en ayudar a que mejore el comportamiento de los empleados para conseguir mayor calidad y producción, a la vez que el personal se sienta satisfecho de su trabajo.
8. Desechar el miedo: eliminar de la organización todo temor que impida que los empleados trabajen de manera productiva para ella.
9. Superar los problemas entre los departamentos: se refiere a mejorar la calidad del trabajo del personal de investigación, ventas, diseño y producción con respecto a los materiales y las especificaciones.
10. Eliminar el eslogan, exhortaciones y metas para la mano de obra: cuando los trabajadores no cuentan con los medios suficientes para alcanzar lo prometido en el eslogan, se sienten defraudados porque consideran que la dirección no toma conciencia de los problemas operativos.
11. Eliminar las normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas: esto consiste en establecer un parámetro que mida la cantidad de trabajo que realiza una persona.
12. Superar los obstáculos que impiden que la gente se enorgullezca de su trabajo: barreras que poseen desde los directivos hasta los empleados fijos que tienen que ser calificados dentro de un sistema establecido y no por los esfuerzos en ayudar a la gente o por los intentos de mejorar al sistema.
13. Estimular la educación y la autoestima: no basta con que la gente esté bien preparada, hay que mejorar la educación. Todos son capaces de aportar ideas en su trabajo.
14. Actuar para lograr la transformación: consiste en formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 14 puntos se cumplan.

2.2.2.-Dr. J. M. Juran.



Nació en Rumania, en 1904 y emigró a los Estados Unidos a los ocho años de edad. Estudio ingeniería eléctrica y leyes. Trabajo para Western Electric y fue profesor en la new York University. Junto con Deming realizo la contribución teórica más importante para el desarrollo de la industria japonesa, y ambos recibieron la “Orden del Sagrado Tesoro” de manos del emperador de Japón.

Ha publicado gran cantidad de material con el tema de calidad; sin embargo en Juran en el liderazgo para la calidad, publicado en 1989 resume su conociendo desarrollado en el área de la calidad y se basa en la llamada “Trilogía de Juran”.³²

La experiencia laboral de Juran en administración como ingeniero, ejecutivo industrial, administrador público, profesor universitario, árbitro laboral, director corporativo y consultor lo han hecho crecer su ámbito no dedicándose sólo a la calidad, sino los principios comunes en la actividad administrativa.

³²Ibídem. pp.29

Entre las principales aportaciones de Juran esta la “**adecuación al uso**”.

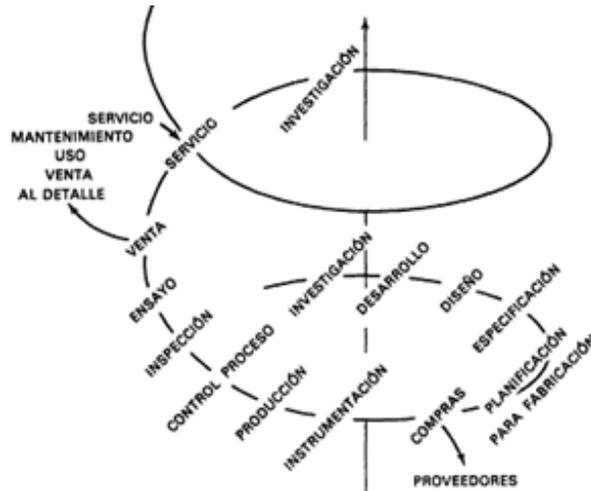
La adecuación al uso implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que lo benefician. La adecuación siempre será determinada por el usuario, no por el productor, vendedor o la persona que repara el producto.

La adecuación al uso comprende los siguientes puntos:

- La calidad del diseño es parte de la calidad que asegura que el producto diseñado satisfaga las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que se le va a dar.
- La calidad conformidad se define en el proceso de elaboración de un producto o servicio. Tiene que ver con el grado en que el producto o servicio elaborado se apegue a las características diseñadas y que se cumplan las especificaciones de proceso y de diseño.
- La disponibilidad se define durante el uso del producto y tiene que ver con su desempeño y su vida útil. Debe asegurarse que el producto, una vez recibido por el usuario, proporcione el servicio para el que fue diseñado, en forma continua y confiable.
- El servicio técnico debe tener una velocidad de respuesta óptima, íntegro y competente, es decir, que los empleados estén bien capacitados y de la confianza al cliente den que está en buenas manos.



Otra de las aportaciones de este autor la calidad es **la espiral de la calidad** en la que todos los departamentos forman parte de una cadena interna de servicios que se deben apoyar para un mismo fin. El trabajo de Juran enfatiza la necesidad de contar con herramientas y conocimientos específicos para conducir con éxito la función de calidad. Resalta la necesidad de vigilar continuamente al cliente en todas las funciones.



En **la Secuencia universal de mejoramiento** Juran identificó que en un cambio planeado siempre se sigue la secuencia universal de mejoramiento:³³

1. Probar que el cambio significativo es necesario, por lo que hay que crear una actitud que favorezca un programa de cambio
2. Identificar los proyectos vitales que justificarían el esfuerzo para alcanzar la mejora
3. Organizarse para asegurar los nuevos conocimientos requeridos, para tomar acción eficaz:
 - Guía y coordinación de los trabajos del proyecto
 - Conducir un análisis y estudio del proyecto
4. Diagnostico o análisis del comportamiento actual
5. Negociar con la resistencia a los cambios tecnológicos
6. Tomar acciones para implementar la mejora
7. Instituir los controles necesarios para asegurar los nuevos niveles de desempeño

³³Guajardo Garza Edmundo. Administración De La Calidad Total Conceptos y Enseñanzas De Los Grandes Maestros De La Calidad. Ed. Pax México S.A. de C.V. 3° Reimpresión. pp.55-58,62-64

Finalmente y la más importante de sus obras la llamada **trilogía de la calidad**. De acuerdo con Juran el mejoramiento de la calidad se compone de tres acciones las cuales son: ³⁴

- Planificación de la calidad: en este proceso se determina quienes son los usuarios para definir las necesidades que deben cubrir las características del producto, así como desarrollar procesos capaces de producir las características del producto y transferir los planes a las fuerzas operativas.
- Control de la calidad: se evalúa el comportamiento real del producto, y se compara con sus objetivos para actuar sobre la diferencia.
- Mejoramiento de la calidad: es la creación organizada de un cambio ventajoso; es decir constituye un avance en la forma de administrar, que conlleva 3 acciones:
 - ✓ Establecer la infraestructura, ósea las actividades de los gerentes, patrocinadores y ayudantes de calidad.
 - ✓ Identificar los proyectos de mejoramiento y establecer equipos para los proyectos.
 - ✓ Proporcionar recursos a los equipos; formación y motivación para diagnosticar las causas, fomentar los remedios y establecer controles para conservar los beneficios.

1 Planificación de la calidad	2 Control de la calidad (durante las operaciones)	3 Mejora de la calidad	2 Control de la calidad
Definir necesidades de los clientes	Evaluación del comportamiento del producto y del proceso	Es la creación organizada de un cambio ventajoso, es decir, un avance en la forma de administrar que conlleva cuatro acciones (establecer la infraestructura, identificar los proyectos, proporcionar recursos, formación y motivación)	Nueva zona de control de la calidad durante las operaciones
Planear características del producto	Comparación con los objetivos del producto y proceso		
Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto	Actuar sobre la diferencia		
Transferir los planes a los responsables	El proceso tiene un rango en el que actúa, sin embargo, generalmente existen ocasiones que se sale del rango, lo cual puede significar la oportunidad para establecer áreas de mejora		La nueva zona de control debe mantener un rango menor y menos desperdicio evitando la alta variabilidad
	Área de desperdicios crónicos: esta área es una de las más importantes oportunidades de mejora que tiene el proceso		
las decisiones tomadas en el punto 3 mejoría de la calidad deben de servir como referente para la siguiente planificación de la calidad y así cerrar el círculo de la trilogía			

³⁴ Carbellido Nava. ¿Qué Es La Calidad? Conceptos, Gurús y Modelos Fundamentales. Ed. Limusa Noriega Editores 1ª Edición. pp.29-30

2.2.3 Kaoru Ishikawa.



El Dr. Ishikawa graduado del departamento de química aplicada de la facultad de ingeniería de la Universidad de Tokio en 1939 y posteriormente obtuvo su doctorado en ingeniería en la misma universidad.

El Dr. Ishikawa puso gran énfasis en la aplicación de los métodos estadísticos y el control de calidad, para revolucionar la filosofía administrativa de los organismos. Asimismo en que el control de calidad debería ser aplicado no sólo a las actividades de producción, sino en todas las actividades de la empresa, tales como ventas, abastecimiento y administración en general. El Dr. Ishikawa enmarcó ***seis puntos principales para una nueva filosofía administrativa.***³⁵

- Primero calidad, las utilidades son consecuencia: si el objetivo de la administración es primero hacia la calidad, la confianza de los consumidores irá incrementándose gradualmente, los productos eran más demandados en la utilidad a largo plazo crecerá.
- El consumidor orienta la calidad, no el productor. Se debe pensar desde el punto de vista del consumidor. El control total de la calidad se enfoca a producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades y requerimientos de los consumidores.

³⁵Alvear Sevilla Celina. Calidad Total Conceptos Y Herramientas Prácticas. Ed. Limusa Noriega Editores. CONALEP, SEP. pp.125-130

- El siguiente proceso es el consumidor. Todos los departamentos deben entender que su rol no es "cumplir con tareas" sino servir de manera útil al siguiente paso en el proceso.
- Hablar con hechos y datos: mediante la aplicación de métodos y herramientas estadísticas. Lo más importante es ver los hechos y verificarlos. Los hechos deberán ser expresados como datos.
- Administración que respecta al hombre: democracia industrial. Formar un ambiente de trabajo placentero, donde se puedan realizar las capacidades humanas, tanto de las personas dentro de la compañía como fuera de ella.
- Administración funcional. Estructuras corporativas formales, dedicadas a lograr y mejorar la calidad y la productividad.

La principal aportación de este autor son los ***círculos de calidad*** la naturaleza y los objetivos de los círculos de calidad varían según la empresa en que se implante. En Japón, se trata por lo general de un grupo de voluntarios de 5 a 10 trabajadores del mismo taller, quienes se reúnen regularmente, encabezados por un supervisor, asistente de supervisor o un trabajador líder. Las metas de los círculos de calidad son: contribuir a la mejora y el desarrollo de la empresa, respetar las relaciones humanas y construir talleres que ofrezcan satisfacción en el trabajo, Descubrir las capacidades humanas mejorando su potencial.

Los miembros de los círculos aprenden a dominar el control de calidad estadístico y otros métodos relacionados y usados para mejorar la calidad, estandarizar la operación y lograr resultados significativos en la mejora de la calidad, reducción de costos, productividad y seguridad. Se enseñan siete herramientas a todos los empleados:³⁶

- ✓ La gráfica de Pareto.
- ✓ El diagrama causa efecto.
- ✓ La estratificación.
- ✓ La hoja de verificación.
- ✓ El histograma.
- ✓ El diagrama de dispersión.
- ✓ La gráfica de control de Shewhart.



³⁶Guajardo Garza Edmundo. Administración De La Calidad Total Conceptos y Enseñanzas De Los Grandes Maestros De La Calidad. Ed. Pax México S.A. de C.V. 3° Reimpresión. pp.74-75

2.2.4.-Phillip Crosby.



Originario de Virginia, Estados Unidos de América, Rachel 1926. Empezó su trabajo acerca de la calidad en 1957, pero lo desarrolló en la empresa ITT en 1965, donde fungió como vicepresidente corporativo. Posteriormente, en 1979, fundó el Philip Crosby Associates, Inc. (PCA) con la finalidad de enseñar a la gerencia su filosofía.³⁷

En 1979 publicó su libro la calidad es gratis, en el cual concibe el gasto para asegurar la calidad de un producto, con la inversión de mayor rentabilidad que una compañía puede hacer, de tal forma que la calidad se paga sola con sus beneficios. De aquí su afirmación de que "la calidad no cuesta, es gratis".

Crosby dice que "hacer las cosas bien la primera vez" no añade costo el producto o al servicio; pero, si se hace mal, hay que corregirlas posteriormente, y eso si representa costos extras para el productor y el cliente.

Según sus estimaciones, las organizaciones que no aplica la administración de la calidad gastan el 20 al 40% de sus ventas en reparaciones, desperdicios, descuentos por la calidad inferior, pago de garantías y daños a los clientes, y otros costos relacionados con la mala calidad.

³⁷Carbellido Nava. ¿Qué Es La Calidad? Conceptos, Gurús y Modelos Fundamentales. Ed. Limusa Noriega Editores 1ª Edición. pp.31

Sostiene que la calidad no es sólo responsabilidad del departamento de calidad o del de producción, sino de todos los empleados de la organización. La calidad empieza con la gente, no con las cosas.

Entre sus aportaciones se encuentran **los cuatro fundamentos de la calidad** los cuales en la aplicación de cada tarea hace posible la calidad y son:

- ❖ la calidad se define como el cumplimiento con los requisitos, no como la excelencia.
- ❖ El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación.
- ❖ El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el "así está bien".
- ❖ La calidad se mide por los costos de incumplimiento, no los índices.

Otra aportación son **los 14 pasos de la administración por calidad**:

1. Establecer el compromiso de la dirección con la calidad.
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad.
3. Capacitar al personal en el tema de calidad.
4. Establecer mediciones de calidad.
5. Evaluar los costos de calidad.
6. Crear conciencia sobre la calidad.
7. Tomar acciones correctivas.
8. Planificar el "día cero defectos".
9. Festejar en "día cero defectos".
10. Establecer metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Dar reconocimiento.
13. Formar consejos de calidad.
14. Repetir todo el proceso.

También definió que toda organización que aplica la administración por calidad atraviesa por seis etapas de cambio llamadas **las 6 C's**:³⁸

- **Comprensión:** comienza en el nivel directivo, con la identificación y comprensión total de los cuatro principios fundamentales de la administración por calidad y termina con la comprensión de todo el personal.
- **Compromiso:** la organización, liderada por la administración, establece un compromiso con la calidad y con sus cuatro principios fundamentales.
- **Competencia:** se define un método o plan en la organización, que garantice que todos entienden y tienen oportunidad de participar en el mejoramiento de la calidad.
- **Comunicación:** ayuda a documentar y difundir las historias de éxito.
- **Corrección.** Implica contar con un sistema formal que incluya a todos los departamentos y empleados, para que ataquen los problemas de incumplimiento.
- **Continuidad.** Se debe dar a la calidad la prioridad número uno entre los aspectos importantes del negocio.



³⁸Guajardo Garza Edmundo. Administración De La Calidad Total Conceptos y Enseñanzas De Los Grandes Maestros De La Calidad. Ed. Pax México S.A. de C.V. 3° Reimpresión. pp.69-71

2.2.5 Michael Hamer y James Champy.



Son consultores pioneros en el campo de la reingeniería de servicios. Hammer es el desarrollador y principal expositor del concepto de reingeniería. Asesor de administradores ejecutivos de importantes compañías a nivel mundial fue nombrado por Business Week como uno de los cuatro maestros sobresalientes en administración en los años 90's.

Champy, presidente de la CSC Index Inc. compañía precursora del desarrollo y la práctica de la reingeniería, ha participado muchos proyectos de ingeniería altamente exitosos.

Ambos autores sostienen que no tenemos que conformarnos con lograr mejoras en calidad de un 10 o 15% de magnitud. Proponen que para lograr mejoras espectaculares debemos centrarnos en los procesos y "reinventarlos".

Su enfoque de mejora radica en la reingeniería que define como: "la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez."

Ellos definen ***los principios para rediseñar los procesos***.³⁹

- ✓ Combinar varias tareas en una sola.
- ✓ Ejecutar los pasos del proceso en orden natural y no necesariamente en forma lineal.
- ✓ Procesos con múltiples versiones adaptadas para situaciones específicas.
- ✓ Las tareas realizadas en el sitio razonable.
- ✓ Reducir verificaciones y controles.
- ✓ Minimizar las necesidades de conciliación.
- ✓ Las actividades de conciliación se minimizan.
- ✓ Se ofrece al cliente un solo punto de vista.
- ✓ El trabajo se organiza en actividades descentralizadas.
- ✓ Considerar el apoyo que brinda la tecnología informática.



³⁹Alvear Sevilla Celina. Calidad Total Conceptos Y Herramientas Prácticas. Ed. Limusa Noriega Editores. CONALEP, SEP. pp.135-136

2.2.6 Raymond L. Manganelly y Mark M. Klein.



Consultores en administración, presidente y vicepresidente respectivamente de Gateway, firma de consultoría en administración, han aportado una metodología rápida para la transformación de los negocios. Han aportado una explicación muy clara de lo que significa rediseñar un organismo y de una metodología detallada para empezar y llevar a cabo un proyecto de reingeniería.

Ellos mencionan que la relación entre la reingeniería y la calidad radica en que ambos enfoques buscan una mejora de calidad, sin embargo, los procesos de reingeniería son más radicales. Los enfoques de calidad enfatizan el aspecto de planeación y previsión para el logro de los resultados, (Calidad de diseño). El enfoque de reingeniería se centra justamente en el rediseño de los procesos.

Los enfoques de calidad han puesto más énfasis en el control del proceso u optimización del proceso. Los enfoques de reingeniería enfatizan la necesidad de rediseñar un nuevo proceso y no de tratar de optimizar el que ya existe. Los autores proponen una clasificación de actividades que componen los procesos:

- Las actividades agregan valor (las que son importantes para los clientes).
- Las de traspaso, son las que mueven el flujo de trabajo.
- Las de control que se crean para controlar los traspasos.

Ellos dicen que los procesos en el organismo se pueden analizar desde dos perspectivas: los estratégicos y no estratégicos, y los de valor agregado y sin valor agregado. Los procesos estratégicos son aquellos que son importantes para los objetivos y estrategias del organismo. Los procesos de valor agregado son aquellos indispensables para satisfacer las necesidades de los clientes. Los procesos por rediseñar son aquellas que son estratégicos y de valor agregado para el organismo.

La metodología que ellos definen para **el rediseño del proceso** es el siguiente:⁴⁰

- Preparación: en esta etapa se discuten los objetivos que se busca con el proyecto de reingeniería, se establecen indicadores y metas y se prepara un plan inicial para el proyecto.
- Identificación: se identifican los procesos estratégicos y de valor agregado y a través de su análisis se recomiendan los procesos específicos para rediseñar, tomando en cuenta su impacto en los objetivos del organismo.
- Visión: presentar los escenarios de cambio de los procesos sujetos de rediseño. Busca avances decisivos.
- solución: se compone de dos etapas: el diseño técnico, es decir: el proceso necesario para lograr la visión y el diseño social que organiza los recursos humanos que serán los encargados de operar el proceso rediseñado.
- Transformación: es el proceso por el cual se implementa la visión del nuevo proceso, probando versiones piloto e instrumentando los posteriormente.



⁴⁰Ibíd. pp.137-138

2.3.-Otros.

2.3.1.- Armand V. Feigenbaum.



El doctor Armand V. Feigenbaum es el creador del concepto control total de calidad, en el cual sostiene que un acercamiento sistémico o total a la calidad, requiere la participación de todos los departamentos de la empresa, no sólo el de producción en el proceso de calidad. La idea es construir la calidad desde las etapas iniciales, en lugar de inspeccionarla y controlarla después de lo hecho.

Durante 10 años, Armand V. Feigenbaum fue director internacional de las operaciones de producción y control de calidad en el General Electric Company, antes de llegar a ser presidente de la General System Company Incorporated. Fue presidente fundador de la academia internacional para la calidad, y presidente de la Sociedad Americana para el Control de la Calidad. Esta última le otorgó la medalla Edwards y el premio Lanacster por su contribución internacional a la calidad productiva.

En su libro principios de control de calidad: principios, prácticas y administración, propone inicialmente cambiar los métodos técnicos de control de calidad, al control de calidad como método para hacer negocios. De ese modo pone énfasis en el punto de vista administrativo y considera a las relaciones humanas como fundamento de las actividades de control de calidad.

Entre sus aportaciones se encuentra el concepto de **control total de calidad** Feigenbaum sostiene que los métodos individuales como la estadística o el mantenimiento preventivo, son segmentos de un programa exhaustivo de control de calidad, definido de la siguiente manera “un sistema eficaz para coordinar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción de los clientes”.

En el control de calidad, la palabra “control” representa una herramienta de la administración, consiste en 4 pasos:

- Definir las características de la calidad que son importantes.
- Establecer estándares deseados para esas características.
- Actuar cuando se exceden los estándares.
- Planear mejoras en los estándares de calidad.

El control de calidad es visto como parte de todas las fases de los procesos de producción en la industria, desde la especificación del cliente hasta la venta del producto mismo. Se requiere establecer controles eficaces sobre los factores que afectan la calidad del producto en todas las etapas importantes del proceso de producción. Estos controles de calidad se clasifican como:

- ❖ Control de nuevos diseños.
- ❖ Control de recepción de materiales.
- ❖ Control del producto.
- ❖ Estudios especiales de proceso.

Particularmente, en el reconocimiento de la variación en la calidad de un producto, la cual debe estudiarse constantemente en:

- Lotes de productos.
- Equipos en operación.
- Diferentes lotes del mismo artículo.
- Las características cruciales del mismo artículo.

Otra de sus aportaciones define los costos de calidad pueden definirse como aquellos costos incurridos por una industria para dar al cliente un producto de calidad. Se dividen, de acuerdo con su origen, en:

- ✓ Costos de prevención.
- ✓ Costos de evaluación.
- ✓ Costos de fallas internas.
- ✓ Costos de fallas externas.

Los costos de prevención: son aquellos en que se incurre para evitar las fallas y sus costos. Los conceptos usualmente manejados en esta categoría con:

- Costos de planeación.
- Revisión de nuevos productos.
- Entrenamiento.
- Control de procesos.
- Adquisición y análisis de los datos de calidad.
- Reportes de calidad.
- Inversión en proyectos de mejora.

Los costos de evaluación: son aquellos en que se incurre al medir las condiciones del producto en sus etapas de producción. Los conceptos considerados en esta etapa son:

- Inspección de materias primas.
- Inspección y pruebas del proceso y producto.
- Mantenimiento de la precisión de los equipos de medición.
- Evaluación de inventarios.

Los costos de fallas internas: son aquellos incurridos por la generación de defectos durante la operación hasta antes del embarque del producto. Los conceptos incluidos son:

- ❖ Desperdicios.
- ❖ Re-procesos.
- ❖ Pruebas.
- ❖ Fallas de equipo.
- ❖ Pérdidas por rendimiento.

Los costos de fallas externas: son los generados por defectos en el producto una vez que son embarcados. Los conceptos en esta área son:⁴¹

- ✓ Ajustes de precio por reclamaciones.
- ✓ Retorno de productos.
- ✓ Descuentos.
- ✓ Cargos pro garantía.



⁴¹Guajardo Garza Edmundo. Administración De La Calidad Total Conceptos y Enseñanzas De Los Grandes Maestros De La Calidad. Ed. Pax México S.A. de C.V. 3° Reimpresión. pp.64-68

2.3.2. Jan Carlzon.



Nacido en Suecia y graduado de la escuela de economía de Estocolmo, con maestría en administración, es reconocido como uno de los especialistas en calidad más importantes en el área de los servicios.

Rediseño la estrategia comercial de su compañía y rápidamente, revirtió su declinante economía, haciéndola ganar mercados a sus competidores. Fue director general de Linjeflyg, la mayor aerolínea doméstica de Suecia, y presidente de "SAS" (aerolíneas escandinavas), el consorcio de las aerolíneas nacionales de Dinamarca, Noruega y Suecia. En ambas empresas, asumió el liderazgo y, en menos de un año, convirtió sus pérdidas en altas utilidades, lo que lo prestigia como uno de los directivos más exitosos de la industria turística y aeronáutica.

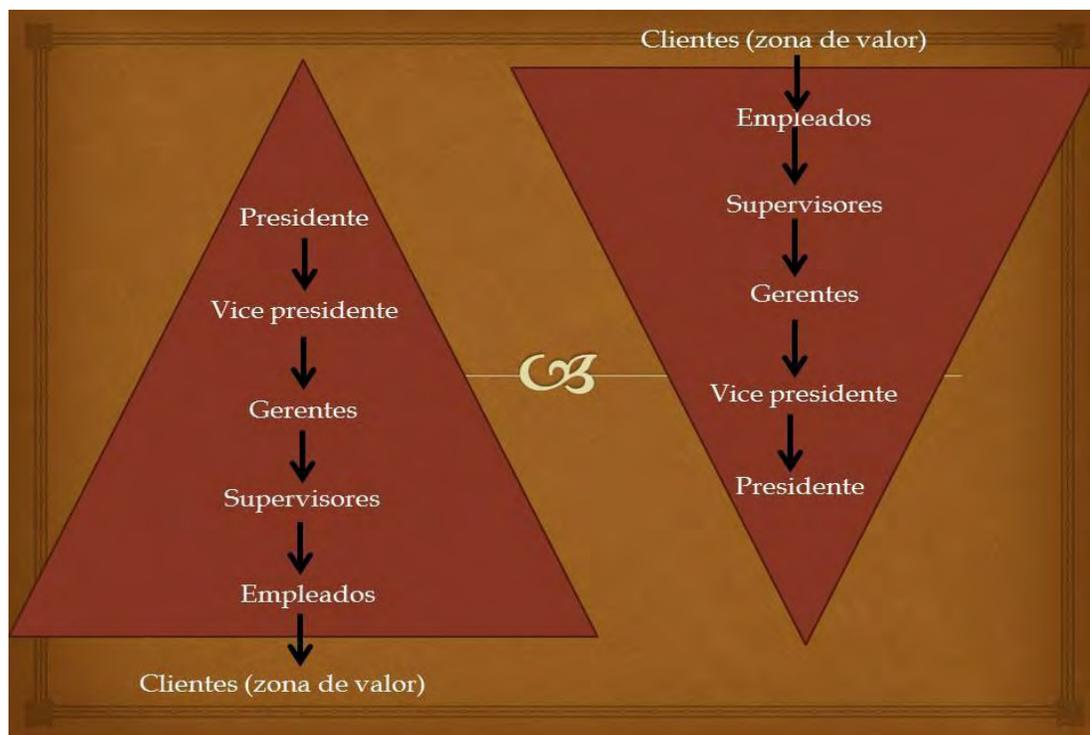
Entre las aportaciones de Jan Carlzon se encuentra su libro "momentos de la verdad", a partir del cual se desarrolló un programa de administración de la calidad para empresas de servicio.

Los momentos de la verdad son intervalos que pueden durar tan sólo 15 segundos, en los que los empleados de una organización tienen contacto con sus clientes para realizar la entrega de un servicio, es en estos momentos donde la compañía entera se pone a prueba.

Su imagen depende de la capacidad del empleado para dejar satisfecho al cliente y causarle una grata impresión. En este libro se plantean una serie de situaciones en donde el empleado puede cambiar la manera en que el usuario percibe el servicio.

Los métodos de estrategia de Carlzon consisten en apoyar y hacer de la persona que se encuentra en contacto directo con el cliente, la más importante y poderosa de la organización, para así poderle dar autoridad de pensar, cuando se requiera, por encima de políticas y reglas internas con tal de lograr la satisfacción del cliente.

A esto se le llama **invertir la pirámide organizacional (empowerment)**: en vez de que los empleados trabajan para los jefes, que los jefes trabajen para los empleados, y éstos puedan trabajar para los clientes.⁴²



⁴²Ibidem. pp.86-90

2.3.3.-Shigeo Shingo.



Nació en Saga, Japón en 1909 y se graduó de ingeniero mecánico en el colegio técnico de Yamanashi en 1930. Fue empleado por la fábrica ferroviaria Taipei en Taiwán, donde conoció la administración científica. En el oeste del 45 llegó a ser un profesional de la consultoría administrativa, con la asociación de administración de Japón. Más tarde fue administrador del departamento de educación, del departamento de comunicación y de la oficina Fukioko.

Sus contribuciones se caracterizan por el gran cambio de dirección que dio a la administración y diseño de los métodos de producción, ya que sus técnicas de manufactura van en sentido opuesto a las tradicionales. Tal es el caso del concepto de "jalar" la producción en vez de "empujarla", y sus premisas de parar toda la producción cuando aparece un defecto, acabar con la causa y eliminarla, a lo que se le ha dado en llamar "cero control de calidad".

Es quizás el menos conocido de los gurús de la calidad japonesa en América y Europa. No obstante, su impacto en la industria japonesa y, recientemente, en algunas industrias de Estados Unidos ha sido bastante grande. A decir de algunos especialistas en economía, (es uno de los gurús en calidad que más impacto ha tenido en el nivel de vida de los pueblos", debido a que sus contribuciones a las técnicas modernas de manufactura ayudaron a las empresas a abatir sus costos en un 60 y hasta en un 80%.

La principal aportación de este gurú de la calidad es el **sistema de producción de Toyota** del cual se constituye por sistemas que interactúan entre sí. En conjunto se le conoce como el sistema justo a tiempo, cuya filosofía es "cero inventarios en proceso". No es sólo un sistema a instalar, sino una serie de sistemas que se van sumando y permite llegar a tener una capacidad de producción que garantice la entrega justo a tiempo, es decir, en el momento en que su cliente va a incorporar la a su propio proceso productivo. A este sistema de justo a tiempo también se le conoce como "jalar & empujar". Entre las ventajas del sistema de cero inventarios se encuentran las siguientes:⁴³

- ❖ Los efectos de producción se reducen a cero, ya que al presentarse se detiene en la producción, hasta eliminar sus causas.
- ❖ Al reducir a cero los defectos, los desperdicios de materias primas por productos rechazados se reducen a cero y los consumos en energéticos y otros materiales consumibles se reducen al mínimo.
- ❖ Las fábricas ocupan menos espacio porque no tienen que guardar inventarios en proceso y materiales desviados o defectuosos.
- ❖ El sistema de producción se obliga a trabajar sin defectos, lo que lo hace predecible y, por lo tanto confiable en cuanto a la entrega justo a tiempo.



⁴³Ibidem. pp.80-83

2.3.4.-Genichi Taguchi.

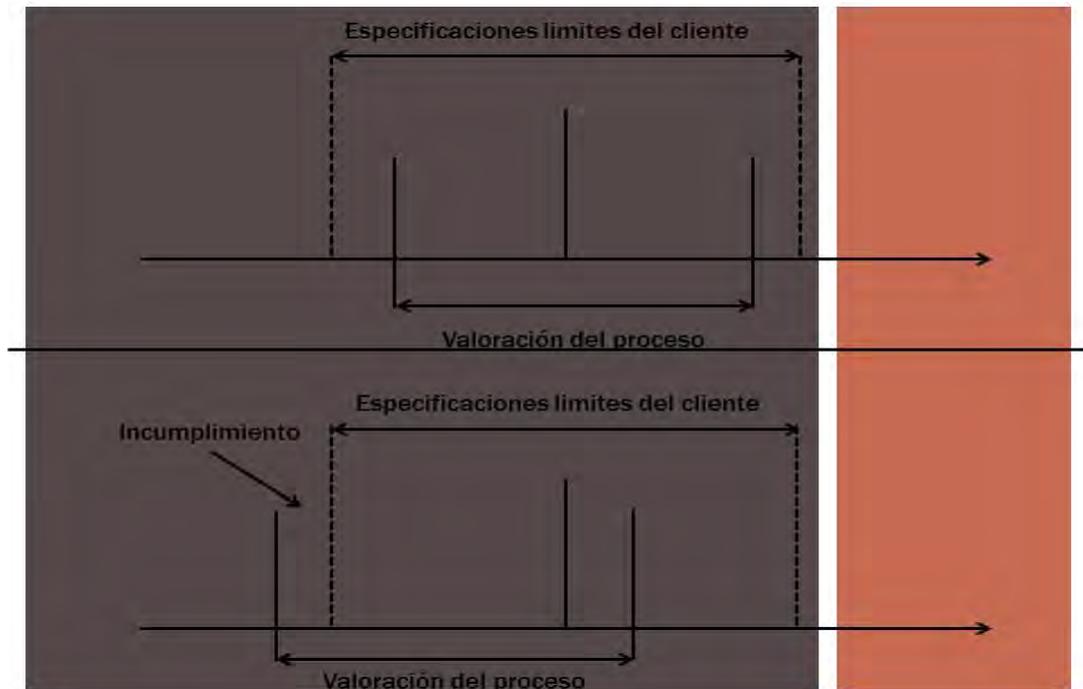


Ingeniero en electrónica con doctorado en estadística, el doctor Taguchi trabajó en el departamento de astronomía de la fuerza naval imperial japonesa, el ministro de salud pública y bienestar, el Instituto de matemáticas y estadística del Ministerio de Educación; ha sido profesor universitario y consultor en calidad y estadística.

Su principal aportación es "el diseño robusto", el cual basa su estrategia para lograr la satisfacción del cliente, en exceder sus expectativas de calidad.

El diseño robusto implica diseñar un producto que sobrepase las expectativas del cliente en sus características más importantes, y ahorrar dinero en las que al cliente no le interesa. Implica diseñar un proceso de producción capaz de fabricar el producto con todo su rango de variación normal, dentro de las especificaciones del proceso.

Taguchi establece que es más barato trabajar en el rediseño de los productos y sus procesos de fabricación, que en el control de calidad de los mismos, porque las acciones de mejora de calidad son más económicas, en cuanto más cercanas estén a la etapa de diseño.⁴⁴



⁴⁴Ibidem. pp.76-77

2.4.-La Filosofía De Las 9´S Japonesas.

La metodología de las 9 “s” está evocada a entender, implantar y mantener un sistema de orden y limpieza en la organización. Los resultados obtenidos al aplicarlas se vinculan a una mejora continua de las condiciones de calidad, seguridad y medio ambiente.

Con la implementación de las 9 “s” se pueden obtener los siguientes resultados:

- Una mayor satisfacción de los clientes interno o externos.
- Menos accidentes laborales.
- Menos pérdidas de tiempo para buscar herramientas o papeles.
- Una mayor calidad del producto o servicio ofrecido.
- Disminución de los desperdicios generados.

Las herramientas utilizadas en las 9 “s” son las siguientes:

- Diagrama de Causa – Efecto.
- Listas de verificación.
- Entrevistas.
- Instrucciones de trabajo.
- Gráficos (Histogramas de Barras).
- Fotografías del antes y después.

Las 9 “s” deben su nombre a la primera letra de la palabra de origen japonés; el significado de cada una de ellas será detalladamente analizado, así como el procedimiento para llevarlas a cabo además de las ventajas que conlleva realizarlas.

Seiri – organización: Organizar consiste en separar lo necesario de lo innecesario, guardando lo necesario y eliminando lo innecesario. Para Poner en práctica la 1ra S debemos hacernos las siguientes preguntas ¿Qué debemos tirar?, ¿Qué debe ser guardado?, ¿Qué puede ser útil para otra persona u otro departamento? y ¿Qué deberíamos reparar?

Seiton – orden: El orden se establece de acuerdo a los criterios racionales, de tal forma que cualquier elemento esté localizable en todo momento. Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. El orden se lleva a cabo mediante la identificación de un elemento, herramienta u objeto a través de un código, número o algo característico de tal forma que sea fácil de localizar. Para tener claros los criterios de colocación de cada cosa en su lugar adecuado, responderemos las siguientes preguntas ¿Es posible reducir el stock de esta cosa?, ¿Esto es necesario que esté a mano?, ¿Todos llamaremos a esto con el mismo nombre? y ¿Cuál es el mejor lugar para cada cosa?

Seiso – limpieza: Mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene, lo cual no sólo es responsabilidad de la organización sino que depende de la actitud de los empleados. La limpieza la debemos hacer todos. Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.

Seiketsu – control visual: Es una forma empírica de distinguir una situación normal de una anormal, con normas visuales para todos y establece mecanismos de actuación para reconducir el problema.

Shitsuke – disciplina y hábito: Cada empleado debe mantener como hábito la puesta en práctica de los procedimientos correctos. Sea cual sea la situación se debe tener en cuenta que para cada caso debe existir un procedimiento.

Shikari – constancia: Voluntad para hacer las cosas y permanecer en ellas sin cambios de actitud, lo que constituye una combinación excelente para lograr el cumplimiento de las metas propuestas.

Shitsukoku – compromiso: Es la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; es una adhesión que nace del convencimiento que se traduce en el entusiasmo día a día por el trabajo a realizar. Un compromiso que debe permear a todos los niveles de la empresa y que debe utilizar el ejemplo como la mejor formación.

Seishoo – coordinación: Una forma de trabajar en común, al mismo ritmo que los demás y caminando hacia unos mismos objetivos. Esta manera de trabajar sólo se logra con tiempo y dedicación.

Seido – estandarización: Permite regular y normalizar aquellos cambios que se consideren benéficos para la empresa y se realiza a través de normas, reglamentos o procedimientos. Éstos señalan cómo se deben hacer las actividades que contribuyan a mantener un ambiente adecuado de trabajo.⁴⁵

	ESPAÑOL	JAPONES	
CON LAS COSAS	CLASIFICACION ORGANIZACIÓN LIMPIEZA	SEIRI SEITON SEISO	<p><i>Comience en su sitio de trabajo</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Mantenga sólo lo necesario Mantenga todo en orden Mantenga todo limpio
CON USTED MISMO	BIENESTAR PERSONAL DISCIPLINA CONSTANCIA COMPROMISO	SEIKETSU SHITSUKE SHIKARI SHIRUKOKU	<p><i>Y ahora...¿Cómo está usted?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Cuide su salud física y mental Mantenga un comportamiento confiable Persevere en los buenos hábitos Vaya hasta el final en las tareas
CON LA EMPRESA	COORDINACION ESTANDARIZACIÓN	SEISHOO SEIDO	<p><i>Pero...¡no lo haga solo!</i></p> <ol style="list-style-type: none"> Actúe en equipo con sus compañeros Unifique a través de normas

⁴⁵<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r82517.PDF>

Capítulo 3 Micro, pequeña y mediana empresa en México (PYME).

3.1.-Antecedentes históricos de las PYMES en México.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de aquel entonces).

No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera Oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

- Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.
- Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.
- Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).



A partir de 1990 existen seis pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y los últimos dos, por la actual Secretaría de Economía⁴⁶

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación
1990, 1991 Y 1993**

Fecha del Diario Oficial	Tamaño					
	Micro		Pequeña		Mediana	
	Personal	Ventas	Personal	Ventas	Personal	Ventas
18 de mayo de 1990	hasta 15	hasta 110 sm	hasta 100	hasta 1,115 sm	hasta 250	hasta 2,010 sm
11 de abril de 1991	hasta 15		16 a 100		101 a 250	
3 de diciembre de 1993	hasta 15	hasta 900,000 de pesos	hasta 100	hasta 9,000,000 de pesos	hasta 250	hasta 20,000,000 de pesos

sm= salario mínimo general vigente en la Zona Geográfica A.

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación
30 de marzo de 1999**

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	de 0 a 30	de 0 a 5	de 0 a 20
Pequeña empresa	de 31 a 100	de 6 a 20	de 21 a 50
Mediana empresa	de 101 a 500	de 21 a 100	de 51 a 100
Gran empresa	de 501 en adelante	de 101 en adelante	de 101 en adelante

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación
30 de diciembre de 2002**

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	de 0 a 10	de 0 a 10	de 0 a 10
Pequeña	de 11 a 50	de 11 a 30	de 11 a 50
Mediana	de 51 a 250	de 31 a 100	de 51 a 100

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación
30 de junio de 2009**

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*	Personal	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	4.6	De 11 a 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235

Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90.
mdp= Millones de pesos.

⁴⁶INEGI. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos Censos Económicos 2009. pp.11-12

3.2.-Factores que afectan a las PYMES.

3.2.1-El Macroambiente.

Los siguientes factores macro ambientales pueden influir en el sistema de una compañía:⁴⁷

- Demografía
- Condiciones económicas
- Factores sociales y culturales
- Factores políticos y legales
- Tecnología

❖ **Demografía:** Podemos definir la demografía como el estudio estadístico de la población humana y su distribución. Es un área de especial importancia para los ejecutivos, puesto que la gente constituye el mercado.

❖ **Condiciones económicas:** El ciclo tradicional de las economías pasa por cuatro etapas: Prosperidad, Recesión, Depresión y Recuperación. Sin embargo, en EE.UU. el gobierno federal ha adoptado varias estrategias económicas que han evitado la etapa de depresión durante los últimos 50 años. Por tanto, hoy puede pensarse en términos de un ciclo de tres etapas: Prosperidad, Recesión, Recuperación y luego se reinicia el ciclo comenzando por la Prosperidad.

❖ **Factores sociales y culturales:** como la preocupación por la calidad de la vida que al momento actual lo que cada vez nos interesa más es la calidad de la vida y no la cantidad de bienes y también las actitudes ante la buena condición física y la ingestión de alimentos en los últimos años un mayor interés por la salud y la buena condición física parece haber penetrado en casi todos los segmentos demográficos y económicos de la sociedad.

⁴⁷Barragán Codina, José N. Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Trillas. México 2002

- ❖ **Factores legales y políticos:** Cada vez más el comportamiento de las empresas recibe el influjo de los procesos político-legales de la sociedad. La legislación en todos los niveles ejerce mayor influencia sobre las actividades de una organización.
- ❖ **Tecnología:** La tecnología produce un efecto decisivo en la vida del hombre: en su estilo de vida, sus patrones de consumo y su bienestar económico.



3.2.2.-El microambiente.

Las fuerzas microambientales son aquellas que son diferentes e individuales, tales como clientes, productores, intermediarios de mercadotecnia, entidades públicas y la propia empresa.

- ✓ **Clientes:** Un cliente puede ser un individuo o una familia, una organización que compra un producto para su uso en la producción de otros productos o una organización que compra un producto para su reventa en un beneficio. Este factor de un cliente de un microambiente de mercadotecnia puede ser dividido en clientes empresariales e institucionales y clientes estatales, municipales y las municipalidades. Los especialistas en mercadotecnia, desarrollan y mercadean mensajes para apelar a las necesidades individuales de los clientes de una empresa.

- ✓ **Productores:** Una empresa cuenta con otros productores y proveedores de suministros y otros factores de producción, tales como mano de obra, servicios y equipos necesarios para producir y entregar un producto a un cliente. Como resultado de ello, los eventos que afectan a un productor o vendedor también tienen el potencial de impacto de satisfacción del cliente, si tales acontecimientos de impacto como la disponibilidad de materiales, suplen los costes de la cadena de suministro o la calidad del producto. Un departamento de mercadotecnia formula su estrategia de mercadeo a la luz de estos factores de riesgo.
- ✓ **Intermediarios de comercialización:** Las organizaciones suelen confiar en los bancos, capitalistas de riesgo y otras fuentes para financiar las operaciones, mayoristas y minoristas, almacenistas y transportistas para distribuir los bienes y de publicidad, empresas de investigación de mercados y empresas de relaciones públicas para promocionar sus productos. La estrategia de mercadeo se define, en parte, en el grado en que cada intermediario potencialmente puede aumentar o disminuir la satisfacción del cliente.
- ✓ **Los públicos:** Los "Públicos" son grupos que pueden tener un impacto significativo en las actividades de mercadeo para contribuir a la satisfacción de los clientes con un producto y una organización. Por ejemplo, los clientes satisfechos son un público que contribuye a un programa de mercadeo a través de la palabra positiva. Los defensores de los consumidores y los grupos de vigilancia son ejemplos de los públicos que pueden afectar a las actividades de mercadeo a través del boca a boca negativo.
- ✓ **Compañía:** Todos los departamentos dentro de una organización tienen el potencial de impacto de satisfacción positiva o negativa al cliente. Como resultado, un departamento de mercadeo trabaja en estrecha colaboración con los departamentos de finanzas, compras, investigación y desarrollo y fabricación, entre otros, para identificar formas en que cada departamento pueda contribuir a la provisión de valor excepcional al cliente, lo que conduce a la satisfacción del mismo.⁴⁸

⁴⁸Mark N. Clemente. The marketing glossary: key terms, concepts and applications 2002

3.3.-Características generales de la pequeña empresa.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificarlos establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.⁴⁹

Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balace anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado

Institución	Tamaño de la empresa	Personal ocupado total
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 251 a 1000
Small Business Administration (Estados Unidos)	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: La importancia de las PYMES en México y para el mundo, J. P. Zorrilla (2002)

⁴⁹INEGI. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos Censos Económicos 2009. pp.11-14

Clasificación según nacional financiera

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores(7) +(8)	Rango de monto de ventas anuales (mdp) (9)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

3.4.-Sectores productivos.

A nivel nacional las empresas micro representan el 95.3%, en las cuales labora 45.6% de los trabajadores, porcentajes muy importantes para la actividad económica, ya que las coloca como el estrato más sobresaliente en estas variables. Las empresas pequeñas ocupan el segundo lugar por el porcentaje de unidades económicas con 4.3 y de personal ocupado con 23.8%; en tanto, las empresas grandes con el 0.2% de las unidades económicas, ocupan un porcentaje similar de trabajadores al de la pequeña empresa, con 21.5 %.

En las Manufacturas, las micro empresas representan 94.7% del total nacional (primer lugar), concentrando 26.5% de los trabajadores para ocupar la segunda posición en esta variable, en el resto de las variables presentadas, ocupan la última posición, con 5.8% de las remuneraciones, 2.3% en producción bruta total y 4.9% en los activos fijos.

Las empresas grandes ocupan la última posición en unidades económicas (0.6%), en tanto se registran en primer lugar en las cuatro variables restantes, 40.0% de personal ocupado, 61.8% en remuneraciones, y una importante participación en la producción bruta total con 84% y en activos fijos 78.5%.

La segunda posición la ocupan las empresas pequeñas en tres de las cinco variables presentadas, dicha participación es de 4.1% en las unidades económicas, 19.4% en personal ocupado, y para las remuneraciones 16.4%; mientras que las empresas medianas ocupan el segundo lugar en producción bruta total (7.1%) y en activos fijos (8.4%).

Manufacturas

Participación porcentual de los estratos utilizados por la Secretaría de Economía en variables seleccionadas

Total nacional estrato	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Micro	94.7	28.5	5.8	2.3	4.9
Pequeños	4.1	19.4	16.4	6.6	8.2
Medianos	0.6	14.1	16.0	7.1	8.4
Grandes	0.6	40.0	61.8	84.0	78.5

En comercio, las empresas micro aportan los mayores porcentajes en tres variables, en las unidades económicas 94.9%, absorben 62.7% de la planta laboral y tienen el 32.9% de los activos fijos del sector.

En tanto las pequeñas se ubican en primer lugar en las remuneraciones con 40.3% y 34.0% de la producción bruta total, en las otras tres variables son el segundo lugar del sector, estas son: unidades económicas 4.6%, en personal ocupado 21.4% y en activos fijos 29.1 %.

Las empresas medianas son las terceras en importancia por su aportación en producción bruta total (17.5%). Por su parte, las empresas grandes en producción bruta total (32.0%), se ubican en segundo lugar con únicamente el 0.2% de las unidades económicas, su participación en la producción bruta total resalta aún más al comparar con las empresas pequeñas que aportan 34.0% de la producción bruta en 4.6% de unidades económicas.

Comercio

Participación porcentual de los estratos utilizados por la Secretaría de Economía en variables seleccionadas

Total nacional estrato	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Micro	94.9	62.7	23.2	16.5	32.9
Pequeños	4.6	21.4	40.3	34.0	29.1
Medianos	0.3	7.4	18.1	17.5	17.1
Grandes	0.2	8.6	18.4	32.0	20.9

En los Servicios, las empresas micro son las que aportan mayor número de unidades económicas con 97.0%, absorben el mayor número de trabajadores (52.3%), en activos fijos se ubican en segundo lugar con 23.3%, en remuneraciones y producción bruta total se registran en tercer lugar.

Las empresas pequeñas resaltan de manera importante en este sector, ya que ocupan la segunda posición en cuatro de las variables presentadas, 2.8% de las unidades económicas, 23.9% de los trabajadores, que reciben 26.9% de las remuneraciones, en estas empresas se encuentra 19.5% de la producción bruta total, en activos fijos ocupan la tercer posición con 20.0%. Las empresas grandes en los Servicios, ocupan la primer posición en remuneraciones (46.4%), producción bruta total (59.8%) y en activos fijos (42.9%), con 17.4% del personal ocupado (tercer lugar) en tan sólo 0.1% de las unidades económicas.

Servicios

Participación porcentual de los estratos utilizados por la Secretaría de Economía en variables seleccionadas

Total nacional estrato	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Micro	97	52.3	16.3	13.6	23.3
Pequeños	2.8	23.9	26.9	19.5	20.0
Medianos	0.1	6.3	10.3	7.1	13.7
Grandes	0.1	17.4	46.4	59.8	42.9

En el resto de sectores (Pesca y acuicultura; Minería; Electricidad, agua y gas; Construcción; Transportes, Correos y Almacenamiento), en unidades económicas las empresas micro ocupan el primer lugar con 69.4%; en personal ocupado las que mayor personal absorben son las empresas pequeñas (41.3%).

En tanto las empresas grandes ocupan la primer posición en remuneraciones (58.2%), producción bruta total (82.9%) y en activos fijos (87.6%).

Al igual que en Servicios las empresas pequeñas resaltan de manera especial ya que absorben el mayor porcentaje de la planta laboral con 41.3%, ocupan la segunda posición en unidades económicas con 27.7% y el segundo lugar en el resto de variables presentadas; 24.2% en remuneraciones, 10.4% en producción bruta total y 7.1% en activos fijos.⁵⁰

Resto de sectores
Participación porcentual de los estratos utilizados por la Secretaría de Economía
en variables seleccionadas

Total nacional estrato	Unidades económicas	Personal ocupado total	Remuneraciones	Producción bruta total	Activos fijos
Nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Micro	69.4	12.1	3.2	1.2	1.3
Pequeños	27.7	41.3	24.2	10.4	7.1
Medianos	1.7	13.4	14.4	5.5	4.0
Grandes	1.1	33.2	58.2	82.9	87.6

⁵⁰INEGI. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos Censos Económicos 2009. pp.156-158

3.5.-Condiciones Actuales de las PYMES.

3.5.1.-Unidades de captación y número de empleados.

Como se ha mencionado, en 2008 había en nuestro país 3 724 019 unidades económicas del Sector privado y paraestatal, las cuales dieron empleo a 20 116 834 personas según los Censos Económicos 2009.

Unidades económicas y personal ocupado total* del Sector Privado y paraestatal por actividad económica 2008

Actividad económica	Unidades económicas		Personal ocupado total	
	Absoluto	%	Absoluto	%
Total nacional**	3 724 019	100.0	20 116 834	100.0
Servicios	1 367 287	36.7	7 340 216	36.5
Comercio	1 858 550	49.9	6 134 758	30.5
Manufacturas	436 851	11.7	4 661 062	23.2
Transportes, correos y almacenamiento	17 705	0.5	718 062	3.6
Construcción	18 637	0.5	704 640	3.5
Electricidad, agua y gas	2 589	0.1	235 688	1.2
Pesca y acuicultura	19 443	0.5	180 083	0.9
Minería	2 957	0.1	142 325	0.7

Fuente: INEGI. Censos Económicos 2009.

* El personal ocupado total comprende tanto al personal ocupado dependiente de la razón social como al no dependiente de la misma.

**Los totales nacionales excluyen: sector agropecuario, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales.

Notas: Las actividades económicas se ordenaron de acuerdo con la cantidad de personal ocupado total.

En este cuadro y en lo sucesivo, la suma de los porcentajes puede no sumar cien por ciento debido al factor de redondeo.

Los establecimientos dedicados a las actividades Manufactureras, Comerciales y de Servicios, en términos generales presentaron una tendencia positiva en el número de establecimientos y personal ocupado total. De 1998 a 2008, las unidades económicas aumentaron 34.2% y el personal ocupado total 39.0 %.

Desagregadas las unidades económicas según el tamaño (determinado por el número de personas ocupadas en cada establecimiento), los incrementos más significativos en el periodo 1998-2008, se registraron en el estrato de las unidades que ocupaban de 3 a 5 personas con 106.3% de incremento en las unidades económicas y 99.3% en el personal ocupado total.

Industrias manufactureras, Comercio y Servicios
Evolución de las unidades económicas por estratos de personal ocupado
1998, 2003 y 2008

Estratificación censal	Unidades económicas			Crecimiento porcentual		
	1998	2003	2008	1998-2003	2003-2008	1998-2008
Total nacional	2 729 976	2 923 048	3 662 688	7.1	25.3	34.2
0 a 2	2 068 401	2 078 213	2 389 447	0.5	15.0	15.5
3 a 5	433 327	569 014	894 028	31.3	57.1	106.3
6 a 10	116 095	145 451	215 560	25.3	48.2	85.7
11 a 15	36 937	42 848	58 199	16.0	35.8	57.6
16 a 20	18 402	21 309	27 633	15.8	29.7	50.2
21 a 50	33 359	38 432	46 298	15.2	20.5	38.8
51 a 100	11 097	13 042	15 379	17.5	17.9	38.6
101 a 250	7 698	9 039	10 075	17.4	11.5	30.9
251 a 500	2 735	3 473	3 502	27.0	0.8	28.0
501 a 1 000	1 268	1 423	1 635	12.2	14.9	28.9
1 001 y más personas	657	804	932	22.4	15.9	41.9

Fuente: INEGI. Censos Económicos 1999, 2004 y 2008.

Nota: para los Censos Económicos 1999, los datos corresponden a la CMAP (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).

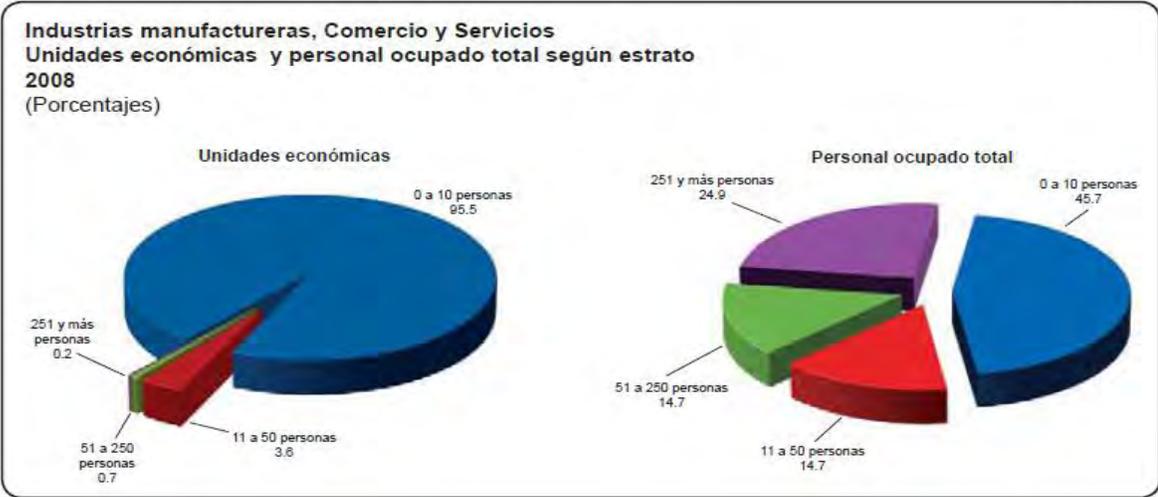
Industrias manufactureras, Comercio y Servicios
Evolución del personal ocupado total por estratos
1998, 2003 y 2008

Estratificación censal	Personal ocupado total			Crecimiento porcentual		
	1998	2003	2008	1998-2003	2003-2008	1998-2008
Total nacional	13 050 009	14 411 753	18 136 036	10.4	25.8	39.0
0 a 2	3 254 861	2 959 286	3 514 416	-9.1	18.8	8.0
3 a 5	1 602 896	2 032 310	3 193 781	26.8	57.2	99.3
6 a 10	914 534	1 070 135	1 577 093	17.0	47.4	72.4
11 a 15	497 575	543 393	736 283	9.2	35.5	48.0
16 a 20	344 617	379 263	492 321	10.1	29.8	42.9
21 a 50	1 090 319	1 196 005	1 435 089	9.7	20.0	31.6
51 a 100	819 118	923 495	1 082 893	12.7	17.3	32.2
101 a 250	1 238 106	1 403 386	1 590 825	13.3	13.4	28.5
251 a 500	973 008	1 190 534	1 203 868	22.4	1.1	23.7
501 a 1 000	903 257	975 766	1 137 035	8.0	16.5	25.9
1 001 y más personas	1 411 718	1 738 180	2 172 432	23.1	25.0	53.9

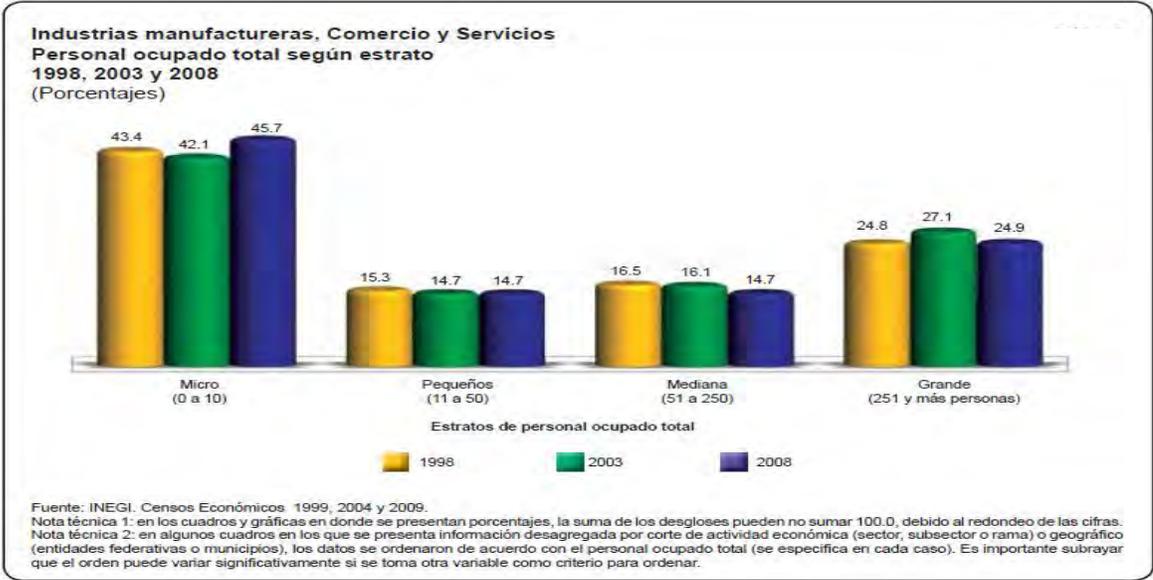
Fuente: INEGI. Censos Económicos 1999, 2004 y 2009.

Nota: para los Censos Económicos 1999, los datos corresponden a la CMAP (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).

El ritmo de crecimiento de los distintos eventos censales durante la década de 1998 a 2008 fue diferenciado, pues mientras que en el primer quinquenio las unidades económicas de estos tres sectores aumentaron 7.1% y el personal ocupado total 10.4%, en el segundo quinquenio los incrementos fueron de mayor magnitud, 25.3 y 25.8% respectivamente.



En lo que respecta a los establecimientos grandes (de más de 250 personas), en términos absolutos aumentaron su número considerablemente, al pasar de 4 586 en 1998 a 6 069 en 2008, convirtiéndose en una fuente importante de empleo.⁵¹

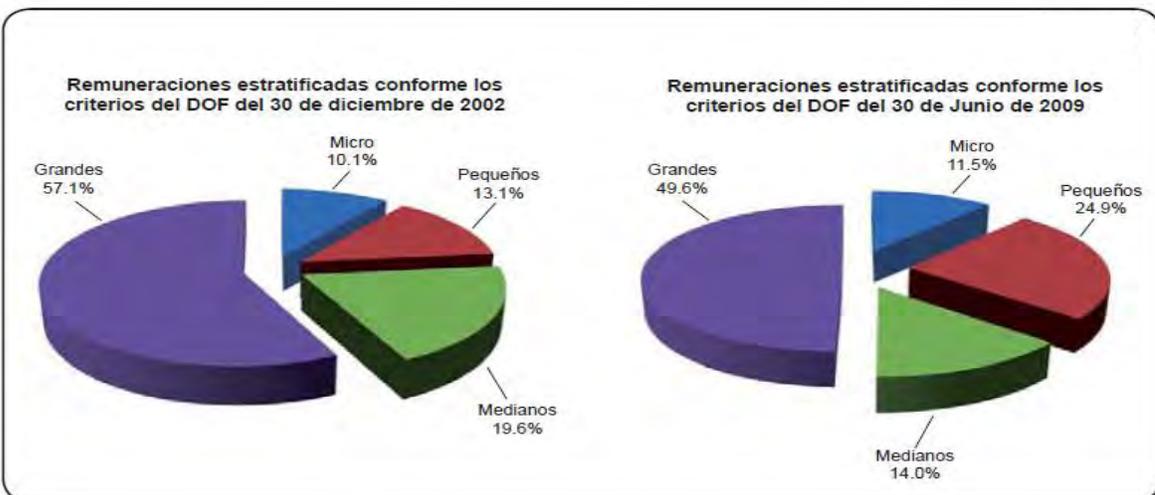
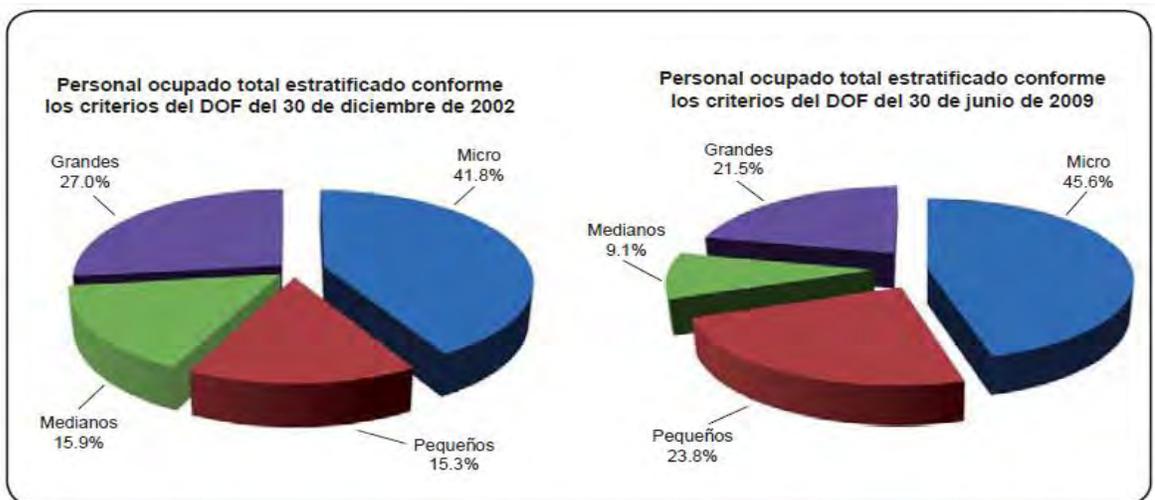


⁵¹INEGI. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos Censos Económicos 2009. pp.17-19

3.5.2.-Remuneracion y producción bruta total.

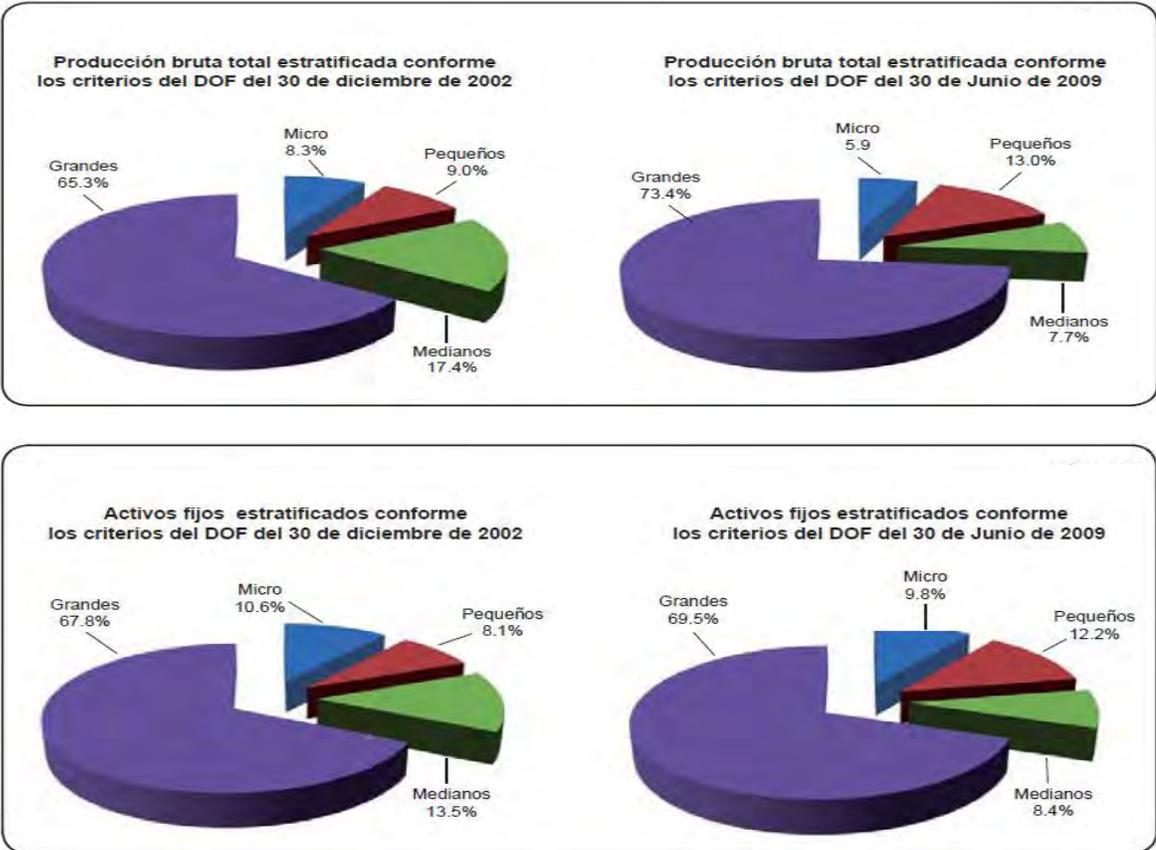
En cuanto a las remuneraciones las empresas grandes se ubican en primer lugar, ya que lo que pagaron a sus trabajadores representó 49.6% del total nacional; las empresas pequeñas se ubican en segundo lugar con 24.9%; las medianas en tercero con 14%, y las micro empresas aportaron 11.5%.

Las empresas pequeñas aportan el 13.1% y en 2009 la cifra aumenta a 24.9%, contrario a la disminución que se observa en la participación de las empresas medianas y grandes, donde el primer grupo pasa del 19.6 al 14.0% y el grupo de las grandes pasa de 57.1% con el primer criterio al 49.6% con el segundo



Las empresas grandes también sobresalen en cuanto a la participación de la producción bruta total (73.4%) y los activos fijos (69.5%). En la producción bruta total las empresas grandes son las de mayor aportación al total nacional con ambos criterios para estratificar; si se utiliza el criterio de estratificación de 2002, la producción de las empresas grandes representa 65.3%, y con el criterio de 2009 este porcentaje se incrementa al 73.4%. La producción bruta total de las empresas medianas pasa del 17.4 al 7.7% siguiendo los criterios antes descritos, y el porcentaje que aportan las empresas pequeñas pasa del 9.0 al 13.0%.

Cuando se observa la distribución de los activos fijos en las empresas por tamaño, en las pequeñas y las medianas se tienen las mayores variaciones: las empresas pequeñas aportan el 8.1% cuando se estratifica en función del número de empleados y el 12.2% cuando se hace con empleados y ventas. Caso contrario se observa en las empresas medianas, que pasan de representar el 13.5% con el primer criterio a 8.4% con el segundo.⁵²



⁵²INEGI. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos Censos Económicos 2009. pp.156-161

3.5.3-La capacitación en las PYMES.

La rotación de personal y la falta de capacitación y preparación son algunos de los factores que frenan la longevidad de las Pequeñas y Medianas Empresas del país. Aunado a esto, las Pymes contratan amigos o familiares, que muchas veces carecen de las capacidades que requiere el negocio lo que genera a la larga su falta de competitividad. Organismos como Observatorio de la Economía Latinoamericana, Observatorio Pymes, Secretaria de Economía, entre otros, coinciden en señalar que en México la capacitación no se ha considerado tradicionalmente como un factor de desarrollo que permita a las empresas dentro de su plan estratégico, lograr mejores beneficios y posicionamiento en los mercados y recomiendan la necesidad de que a través de los programas de capacitación, las empresas puedan proporcionar a su personal herramientas que lo hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan.

En un estudio que llevó a cabo la Secretaria de Economía en 2001, se comparó la situación de las PYMES en México con los países de la OCDE, donde se mencionan como principales problemas de las PYMES los siguientes:

- Falta de innovación y desarrollo tecnológico
- Participación limitada en el comercio exterior
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- Desvinculación con los sectores más dinámicos
- Falta de vinculación con el sector académico
- Capacitación deficiente de los recursos humanos.



La capacitación para el empresario mexicano hasta el momento sólo la ha considerado como el tener que cumplir con una obligación legal estipulada en el artículo 123 Constitucional y en la Ley Federal de Trabajo, y ha minimizado su valor como un elemento importante de sus estrategias empresariales que le permitirá ser competitivo. Y mientras esta idea continúe, aunque el gobierno ofrezca diversos programas de capacitación a las empresas, estas no cubrirán ni las necesidades de las empresas, ni de su personal, desaprovechando recursos el país, y desaprovechando recursos las empresas. Prácticamente, más que falta de capacitación en PYME, más bien existe capacitación pero es ineficaz, lo que ha originado que el directivo culpe al personal de no querer capacitarse y el personal culpe al directivo de no ofrecerle una capacitación que le sea útil.

En México, existe un programa de la Secretaría de Economía, denominado México Emprende, donde entre otros servicios ofrece la Capacitación Empresarial. Mediante ella, los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc.; en otras palabras, les conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte, ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas; y subrayan que a la capacitación y desarrollo se le vea como una inversión donde las empresas deberán poner atención e invertir más, para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.⁵³



⁵³Serna, José Antonio y Delgado, Jesús. La Capacitación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de México.

3.5.3.1.-El enfoque basado en competencias

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Este, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.⁵⁴

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas; para Mertens el problema puede sintetizarse en la siguiente interrogante: ¿cómo pueden diferenciarse las empresas en un mercado tendiente a globalizarse y que facilita la difusión rápida y masiva de mejores prácticas organizativas e innovaciones tecnológicas?

⁵⁴Gonczi, Andrew. Enfoques de educación y capacitación basada en competencia: la experiencia Australiana. En: Papeles de la Oficina Técnica. Cinterfor/OIT. 1998.

Se ha documentado cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que son parte de su entorno. Construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc. Se creen verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no son activos físicos y financieros sino otros intangibles, como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.⁵⁵

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia. Se trata de la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.⁵⁶

- Identificación de competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- Normalización de competencias: Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

⁵⁵Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT. Montevideo. 1997

⁵⁶ibídem

- Formación basada en competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial. Es necesario, no solamente que los programas de formación se orienten a generar competencias mediante la base de las normas, sino también, que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las tradicionalmente utilizadas. De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso-reingreso haciendo realidad el ideal de la formación continua.
- Certificación de competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.
- La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa y; a las entidades capacitadoras, que orientación dar a su currículo. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.



3.6.-Apoyos y fuentes de financiamiento a las PYMES.

Las necesidades de financiamiento surgen cuando los fondos generados por las operaciones de la propia empresa, y la aportación de los accionistas no son suficientes para mantener las exigencias de las operaciones normales y llevar a cabo los diversos planes señalados por la dirección de la empresa.

Cuando se tiene necesidad de acudir a la fuente de financiamiento, se debe buscar la más adecuada, según las necesidades, el financiamiento que se obtenga debe ser oportuno y que se puedan cubrir los costos y gastos en que se incurre, así como los dividendos o intereses. Al acudir al financiamiento antes que nada, se debe de hacer un estudio de los planes y objetivos de la empresa, para poder determinar el tipo de financiamiento a utilizar en cuanto a cantidad y plazos para cubrir esa deuda.

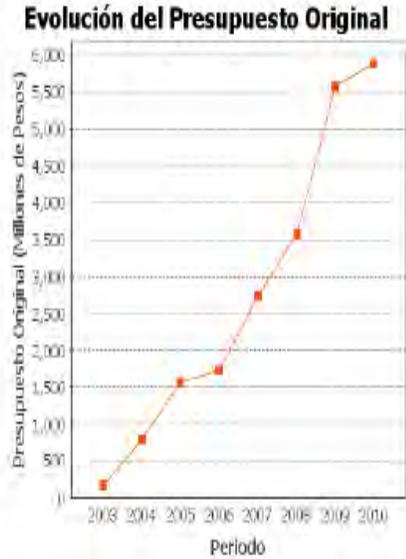
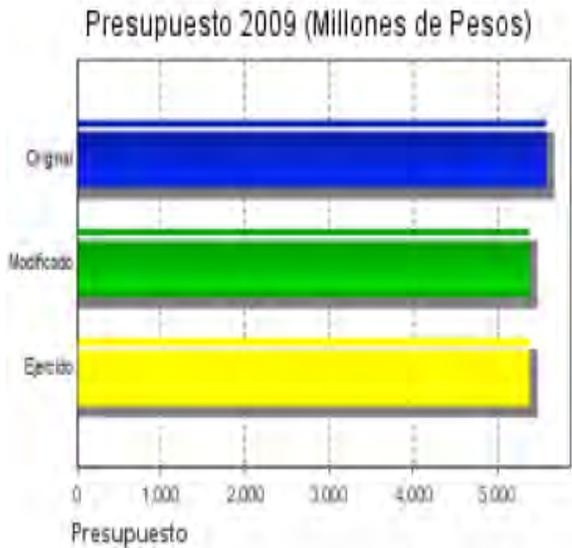
Fuentes de financiamiento interno: Constituyen recursos propios de la empresa obteniéndolos ya sea mediante aportaciones de los accionistas al capital social o utilizando el flujo de fondos diarios de operación corriente o normal de la empresa y finalmente disponiendo de aquellos recursos provenientes de las utilidades generadas al concluir determinado ejercicio.

Fuentes de financiamiento externo: Son los recursos ajenos que capta la empresa mediante una inmensa gama de préstamos que le son otorgados en el mercado de dinero y capitales, nacionales y extranjeros⁵⁷



⁵⁷Ortega Castro Alfonso. Introducción a las Finanzas. Ed. McGraw Hill. 2 Edición. México,2005

En el plano institucional, es posible observar que el gobierno federal implanta un conjunto de medidas oficiales tendientes a reducir los efectos negativos de esos cambios promovidos por la apertura comercial y la globalización económica para superar positivamente esta transformación. Con miras al fortalecimiento, establece instituciones que se definen como organismos de apoyo y financiamiento, y que ofrecen instrumentos o acciones de refuerzo con los cuales, la sobrevivencia y desarrollo de las empresas incluyendo las pequeñas y medianas, se presumen garantizados. La misión principal de todas estas instituciones, cada una de ellas desde su propia perspectiva, puede definirse en su intención manifiesta de propiciar el incremento de competitividad en las empresas mexicanas. Entre estos apoyos pueden distinguirse los programas del Banco Nacional de Comercio Exterior, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y Nacional Financiera.⁵⁸



⁵⁸María Antonia Morales Gonzáles, José Luis Pech Vázquez. Revista contaduría y administración No.197 Abril-Junio 2000. Pp. 48

Proyectos Aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso México Emprende Durante el Ejercicio Fiscal 2009
Avance al mes abril de 2012

Folio	Organismo Intermedio	Nombre del Proyecto	Nombre del esquema	Aportación (MDP)	Metas		Realizado		% Avance	
					Empresas	Derrama (MDP)	Empresas	Derrama	Empresas	Derrama
FME2009-1	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN MÉXICO EMPRENDE 2009	Empresarial	1,810	56,346	30,595	59,588	63,934.1	106%	209%
			Subasta (PEF)	999	43,730	25,255	29,127	44,896.3	107%	233%
			Subasta II 2009	501	9,976	4,500	17,501	14,070.9	127%	97%
			Sectorial (Compras de Gobierno)	250	2,400	600	12,718	4,382.9	6%	64%
			Líneas de Descuento A IFNB	30	240	240	142	382.5	42%	84%
Total				1,810	56,346	30,595	59,588	63,934	106%	209%

Proyectos Aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso México Emprende Durante el Ejercicio Fiscal 2010
Avance al mes de abril de 2012

Folio	Organismo Intermedio	Nombre del Proyecto	Nombre del esquema	Aportación (MDP)	Metas		Realizado		% Avance	
					Empresas	Derrama (MDP)	Empresas	Derrama	Empresas	Derrama
FME2010-1	NACIONAL FINANCIERA	FIDEICOMISO DE FUERTIPLICACIÓN PARA EL FINANCIAMIENTO EMPRESARIAL	Subasta 2010	1,850	53,606	36,600	71,926	62,290.1	134%	170%
			Empresarial ^{1/}	650	21,666	14,300	33,792	14,928.7	156%	104%
			Emergente	1,200	31,940	22,300	37,792	47,042.8	118%	211%
FME2010-2	FINANCIERA RURAL	SOLUCIONES FINANCIERAS INTEGRALES PARA MEDIO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RURALES DEL SECTOR TURÍSTICO		50	600	1,000	56	74.7	9.3%	7.5%
FME2010-3	FIFOMI	PROGRAMA INTEGRAL DE GARANTÍAS PARA MYPES DEL SECTOR MINERO Y SU CADENA PRODUCTIVA A TRAVÉS DEL FIFOMI		25	85	250	60	169.7	71%	68%
FME2010-4	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA GLOBAL DE APOYO A EMPRESAS AFECTADAS POR DESASTRES NATURALES Y EVENTOS COYUNTURALES		50	1,500	250	651	727.8	43%	291%
FME2010-5	NACIONAL FINANCIERA	FINANCIAMIENTO A SECTORES Y PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	Empresariales	250	4,287	2,675	678	1,197.4	16%	45%
			Contratación	50	187	75	48	17.0	48%	45%
			Correas de Crédito	100	750	1,500	654	1,180.4	85%	75%
			Eficiencia Energética	50	500	500	0	0.0	0%	0%
FME2010-6	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO A EXPORTADORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y DE AUTOPARTES		75	38	750	1	9.1	3%	1%
FME2010-7	FINANCIERA RURAL	PROGRAMA DE GARANTÍAS LÍQUIDAS PARA EL FINANCIAMIENTO A PROYECTOS PRODUCTIVOS RURALES Y AGROINDUSTRIALES A TRAVÉS DE CAJAS SOLIDARIAS		50	10,000	500	58	813.2	0.6%	163%
Total				2,350	70,116	42,025	73,430	65,282	105%	155%

^{1/} Considera 350 mdp aportados en el proyecto 2010-5 que fueron destinados como una ampliación al programa Empresarial

Proyectos Aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso México Emprende Durante el Ejercicio Fiscal 2012

Avance al mes de abril de 2012

Folio	Organismo Intermedio	Nombre del Proyecto	Nombre del esquema	Aportación (MDP)	Metas		Realizado		% Avance	
					Empresas	Derrama (MDP)	Empresas	Derrama	Empresas	Derrama
FME2012-1	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO DE CONTRATOS A PROVEEDORES DEL GOBIERNO FEDERAL		50	230	535	32	106.2	14%	20%
FME2012-2	NACIONAL FINANCIERA	FORTALECIMIENTO PROGRAMA DE GARANTIAS NAFIN - MEXICO EMPRENDE 2011-2012	Pari Passu	150	57,724	38,300	13,565	16,402.7	23%	43%
			Reactivación de las MIPYES afectadas por diversos eventos coyundurales en el estado de Sinaloa	50	500	250	242	174.1	48.4%	69.6%
FME2012-4	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE GARANTÍA DE PRIMERAS PÉRDIDAS PARA EL FINANCIAMIENTO A MIPYMS DESARROLLADORAS DE VIVIENDA		50	25	750	46	12.9	184%	2%
FME2012-5	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA GLOBAL DE APOYO A EMPRESAS AFECTADAS POR DESASTRES NATURALES Y EVENTOS COYUNTURALES		200	1,600	1,000	1	1.0	0.1%	0.1%
FME2012-6	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN-MÉXICO EMPRENDE 2012	Primeras Pérdidas	750	21,318	16,500			0%	0%
			Empresarial (Pari Passu)	1,000	El avance y las metas se reportan en el proyecto FME2012-2					
FME2012-7	NACIONAL FINANCIERA	FINANCIAMIENTO A SECTORES ESTRATÉGICOS 2012		110	4,830	810	149	25	0%	0%
			Cuero Calzada	10	130	100			0%	0%
			REPECOS	100	4,700	710	149	24.7	3%	3%
FME2012-8	FIDAPEX	FIDEICOMISO DE APOYO A LAS EXPORTACIONES (FIDAPEX)		50	46	600	9	129.6	20%	22%
FME2012-9 ^{1/}	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN		50	375	750	0	0.0	0%	0%
FME2012-10 ^{1/}	NACIONAL FINANCIERA	ESQUEMA DE FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDEDORES		100	500	150	0	0.0	0%	0%
Total				9	2,560	87,148	59,645	14,044	16.1%	28.3%

^{1/} Cuentan con plazo para el registro de sus operaciones

Proyectos Aprobados por el Comité Técnico del Fideicomiso México Emprende Durante el Ejercicio Fiscal 2011

Avance al mes de abril de 2012

Folio	Organismo Intermedio	Nombre del Proyecto	Nombre del esquema	Aportación (MDP)	Metas		Realizado		% Avance		
					Empresas	Derrama (MDP)	Empresas	Derrama	Empresas	Derrama	
FME2011-1	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN MÉXICO EMPRENDE 2011		1,125	81,716	57,051	72,489	70,062.7	89%	123%	
			Empresarial	500	52,594	35,324	37,792	47,042.8	72%	133%	
			Subastas	500	29,122	21,727	34,697	23,019.9	119%	106%	
				125							
FME2011-2	NACIONAL FINANCIERA	FONDO DE GARANTÍA PARA EL FOMENTO A LA ACTIVIDAD EXPORTADORA EN EL ESTADO DE JALISCO		20	96	480	26	68.8	27%	14%	
FME2011-3	NACIONAL FINANCIERA	PROYECTOS SECTORIALES NAFIN 2011		150	4,279	1,390	1,814	458.7	42%	33%	
			Contratos	50	229	535	65	202.8	28%	38%	
			REPECOS	50	3,550	355	1,749	255.9	49%	72%	
			Agencias de viaje	50	500	500	0	0.0	0%	0%	
FME2011-5	NACIONAL FINANCIERA	AMPLIACIÓN PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN-MÉXICO EMPRENDE 2011		750	0	0	0	0.0			
el avance y las metas se reportan en el proyecto FME2011-1											
FME2011-7	FINANCIERA RURAL	FONDO DE APOYO DE EQUIPAMIENTO DEL SECTOR SECUNDARIO Y TERCIARIO EN EL MEDIO RURAL		100	708	1,000	108	175.2	15%	18%	
FME2011-8	FINANCIERA RURAL	FONDO MUTUAL DE GARANTÍAS LÍQUIDAS PARA MIGRANTES		50	250	500	3	4.9	1%	1.0%	
FME2011-9	FIFOMI	FONDO DE GARANTÍAS PARA APOYAR LA MODERNIZACIÓN Y EQUIPAMIENTO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA MINERÍA Y SU CADENA PRODUCTIVA		50	145	500	17	41.5	11.7%	8.3%	
FME2011-10	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA GLOBAL DE APOYO A EMPRESAS AFECTADAS POR DESASTRES NATURALES Y EVENTOS COYUNTURALES		325	3,250	1,625	1,414	1,727.1	44%	106%	
FME2011-12	NACIONAL FINANCIERA	FORTALECIMIENTO PROGRAMA DE GARANTÍAS NAFIN-MÉXICO EMPRENDE 2011		100	el avance y las metas se reportan en el proyecto FME2011-1						
FME2011-13	NACIONAL FINANCIERA	PROGRAMA DE EQUIPAMIENTO PYME		100	160	800	-	-	-	-	
Total				10	2,770	90,604	63,346	75,871	72,539	84%	115%

En marzo de 2012, el saldo del financiamiento otorgado por la banca comercial se ubicó en 3,130.6 mil millones de pesos y su crecimiento fue de 8.7 %. De este financiamiento, el otorgado al sector privado fue de 2,241.8 mil millones de pesos, con una participación de 71.6 % del total, registrando un aumento de 9.7 %. El saldo del financiamiento a los estados y municipios ascendió a 227.0 mil millones de pesos y registró una disminución de 0.7 %. La tenencia de valores y el saldo del crédito directo otorgado al sector público se situaron en 597.3 mil millones de pesos, que implicó un aumento de 22.1%.

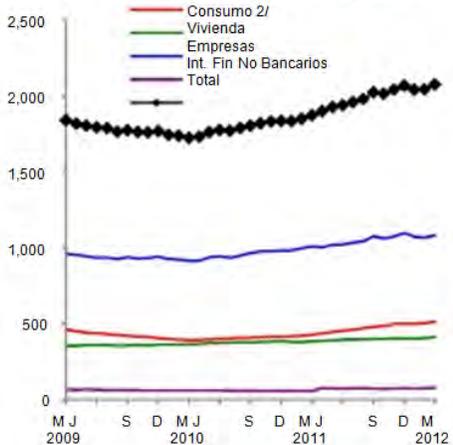
El crédito vigente de la banca comercial al sector privado fue de 2,075.0 mil millones de pesos en marzo de 2012, siendo su expansión de 10.8 %. De este saldo, 509.7 mil millones de pesos fueron destinados al crédito al consumo, mostrando un aumento de 19.7 %. El saldo del crédito a la vivienda fue de 409.4 mil millones de pesos y creció 6.8 %. Por su parte, el crédito a empresas no financieras y personas físicas con actividad empresarial tuvo un saldo de 1,079.3 mil millones de pesos, que implicó un incremento de 6.9 %. Finalmente, el saldo del crédito otorgado a intermediarios financieros no bancarios se ubicó en 76.6 mil millones de pesos, registrando una variación de 43.6 %.⁵⁹

Gráfica 2
Financiamiento de la Banca Comercial

a) Financiamiento por Sectores, Marzo 2012
Por ciento del saldo



b) Crédito Vigente de la Banca Comercial al Sector Privado
Saldos en m.m.p. de marzo de 2012

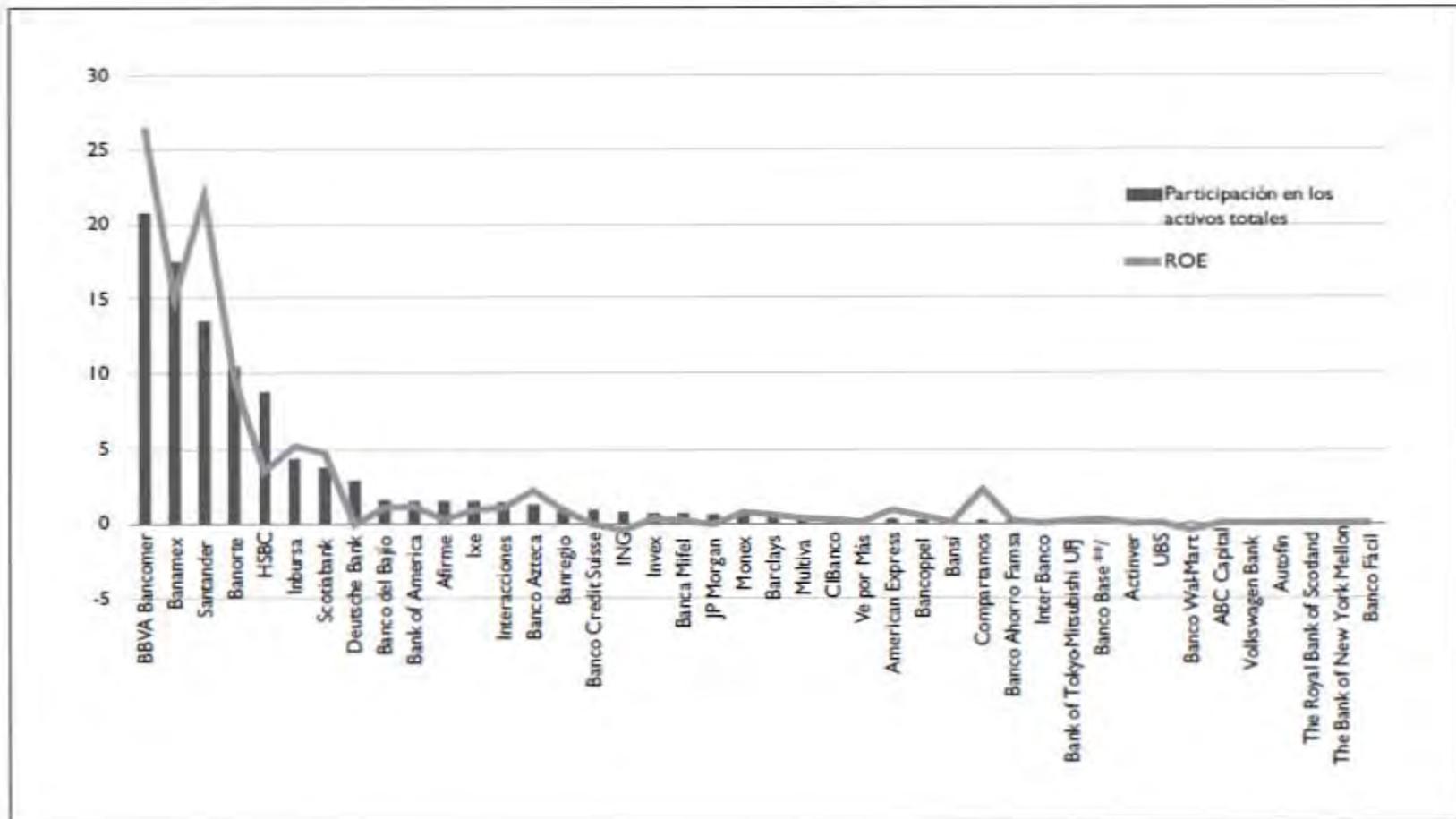


1/ Incluye el financiamiento al IPAB, Pidiregas de CFE y Fonadín (antes FARAC).

2/ Incluye el crédito otorgado por las Sofom Reguladas de tarjetas de crédito: Tarjetas Banamex, Santander Consumo, Ixe Tarjetas y Sociedad Financiera Inbursa.

⁵⁹ Banco de México agregados monetarios y actividad financiera en Marzo de 2012 Pp.3.

Participación en el Mercado y Rendimiento sobre Capital de la Banca Comercial en México, marzo de 2012



Fuente: CNBV.

3.7.-Competitividad.

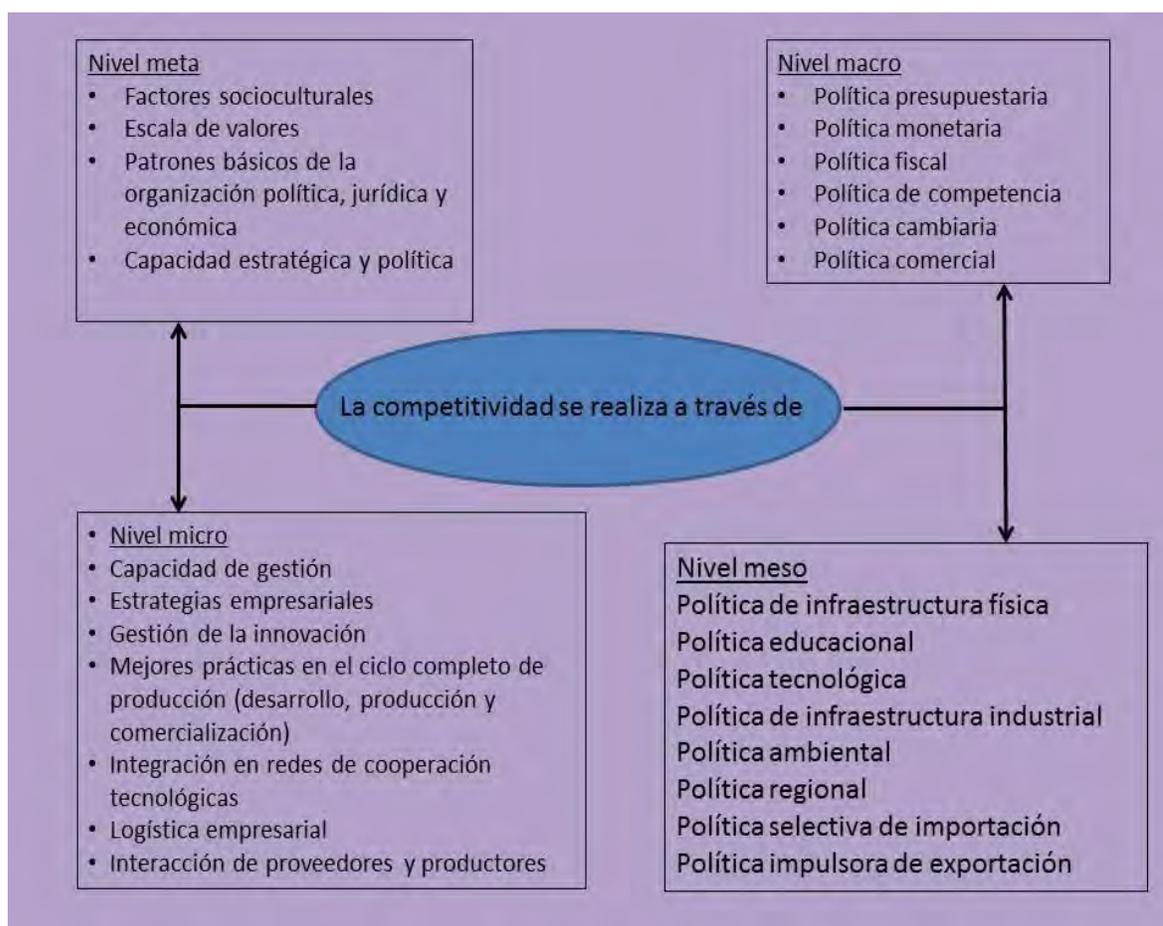
La empresa mexicana enfrenta ahora la influencia de un medio ambiente modificado que le impulsa a reforzar mecanismos estructurales que le permitan soportar estas nuevas condiciones ambientales. Las empresas del país, sobre todo las medianas y pequeñas, sufren con brusquedad los cambios que implican la apertura comercial y la globalización económica.

La problemática de la competitividad es compleja y multifactorial. La competitividad es un concepto multidimensional que involucra la habilidad para exportar, la forma de hacer el uso eficiente de los factores de producción y de los recursos naturales, y el incremento de la productividad, el cual debe tender a garantizar la elevación en el nivel de vida. Por tanto, el desempeño competitivo de la empresa depende de su capacidad para manejar los siguientes elementos internos bajo su control.

- ✓ Selección de la cartera de productos
- ✓ Selección de la tecnología y el equipo
- ✓ Organización interna
- ✓ Proyectos de investigación y desarrollo
- ✓ Sistemas de control de calidad
- ✓ Contratación, capacitación y gestión de los recursos humanos.
- ✓ Comercialización y distribución
- ✓ Financiamiento y administración de los costos



Precisamente por la complejidad que reviste, la competitividad no es fácil de explicar no sólo al interior de la empresa, sino en su entorno también. De ahí que, otros autores al explicar la competitividad de las empresas analizan los factores que la afectan en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa. Bajo enfoque sistémico, la competitividad se analiza en cuatro niveles que influyen y conforman el desempeño de las Pymes: Nivel microeconómico, mesoeconómico, macroeconómico y metaeconómico o estratégico.⁶⁰



⁶⁰ Castañón Rosario. La Política Industrial como eje conductor de la competitividad en las Pyme. Ed. Fondo de Cultura Económica. México 2005.

3.8.-La globalización y su impacto en las PYMES mexicanas.

Lo que distingue a la mayoría de las Pymes en México, es la carencia de una cultura empresarial, característica esta de los micro, pequeños y medianos empresarios, independientemente de la calidad de sus productos y/o servicios, les impide en la actualidad y de manera significativa, ser más competitivos en el ámbito local, regional, nacional o internacional.

Y es en esta actualidad de un mundo de economías entrelazadas; de sistemas de normas y convenios internacionales que supuestamente regulan las actividades comerciales e incluso las políticas que tienden a uniformar tanto la calidad de las empresas, como sus productos, servicios y procesos productivos, así como las cualidades deseables de los dirigentes empresariales y del personal de las organizaciones. En este contexto, el comercio global de hoy en día opera bajo el supuesto del aseguramiento de la calidad en las relaciones entre productores, comercializadores y prestadores de servicios, con el interés o intención de hacer más duraderas las relaciones comerciales, siempre y cuando se dé cumplimiento tanto a las especificaciones de los tratados comerciales como a los sistemas de normas en ellos descritos.

Esta medida tiene por objeto asegurar, como supuesto fundamental, un intercambio de calidad que sólo abrirá paso a aquellos productos o servicios que reúnen los requisitos de las normas y convenios establecidos. Por tanto las Pymes mexicanas que deseen participar en el comercio global, tienen que demostrar su calidad a través de la certificación de diferentes aspectos de su empresa (administración, procesos productivos, productos, servicios, etc.) que son merecedoras de competir en este nuevo mercado internacional. Sin embargo, como es sabido, las relaciones políticas y comerciales no están exentas de la especulación y con frecuencia de la mala fe o la conveniencia política de por medio, de parte de los gobiernos de algunos países, que con el pretexto de proteger a sus productores y prestadores de servicios, manipulan, con ventaja para ellos, los tratados y las relaciones establecidas en ellos, en demérito de los otros miembros.

Los beneficios que la globalización ha traído, no han trascendido a la mayoría de la población, sobre todo a la de los países con menores recursos económicos, científicos, tecnológicos, culturales y financieros; y sobre todo, a los micro, pequeños y medianos empresarios del

mundo, quienes se vieron más protegidos en las épocas de economías cerradas.

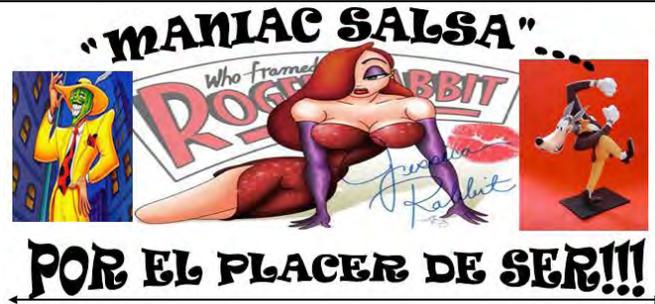
Dentro de este panorama, las Pymes de México, no tienen más alternativa que adoptar estrategias propias, tendientes a favorecer su desarrollo, imitando aquellas que les den ventajas comparativas con relación a los grandes y muy grandes emporios comerciales, especialmente alianzas estratégicas entre productores de materias primas, concretamente las relacionadas con la producción, distribución y comercialización colectivas.

El reto más importante para las Pymes mexicanas, en donde la cultura empresarial en términos generales es individualista, y no corporativa; y en donde los micro, pequeños y medianos empresarios deben enfrentarse a sus propias limitaciones y al carácter que los distingue, transformándose forzosamente para poder estar a la altura de las circunstancias actuales.⁶¹



⁶¹<http://gaceta.cddhcu.gob.mx/Gaceta/2000/jul/20000725.html>

Capítulo 4.-Apoyo de un instructivo para la aplicación de la Calidad enfocada a una pequeña empresa de servicios de entretenimiento



Instructivo de Calidad

Edición 1

Fecha: 5/12/2013

Código ICT-01

Realizó

Autorizó

4.1.-Introducción.

El siguiente documento servirá como guía al establecimiento para definir normas y políticas de calidad basándose en el modelo (PHVA).

- Planear
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Este documento estará orientado a satisfacer en primera instancia a los clientes bríndales un mejor servicio y en segundo término proporcionar al establecimiento una manera de verificar y evaluar sus resultados, logrando que el servicio prestado cumpla con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

4.2.-Alcances del Sistema de Control de Calidad.

La forma de implementación de este sistema de control de calidad se basará en un sistema de cascada iniciando con la gerencia siguiendo con los supervisores y terminando con los empleados generales.

4.3.-Objetivo del Instructivo.

El objetivo principal de este instructivo es el aseguramiento de la calidad y la satisfacción total y garantizada de nuestros clientes.

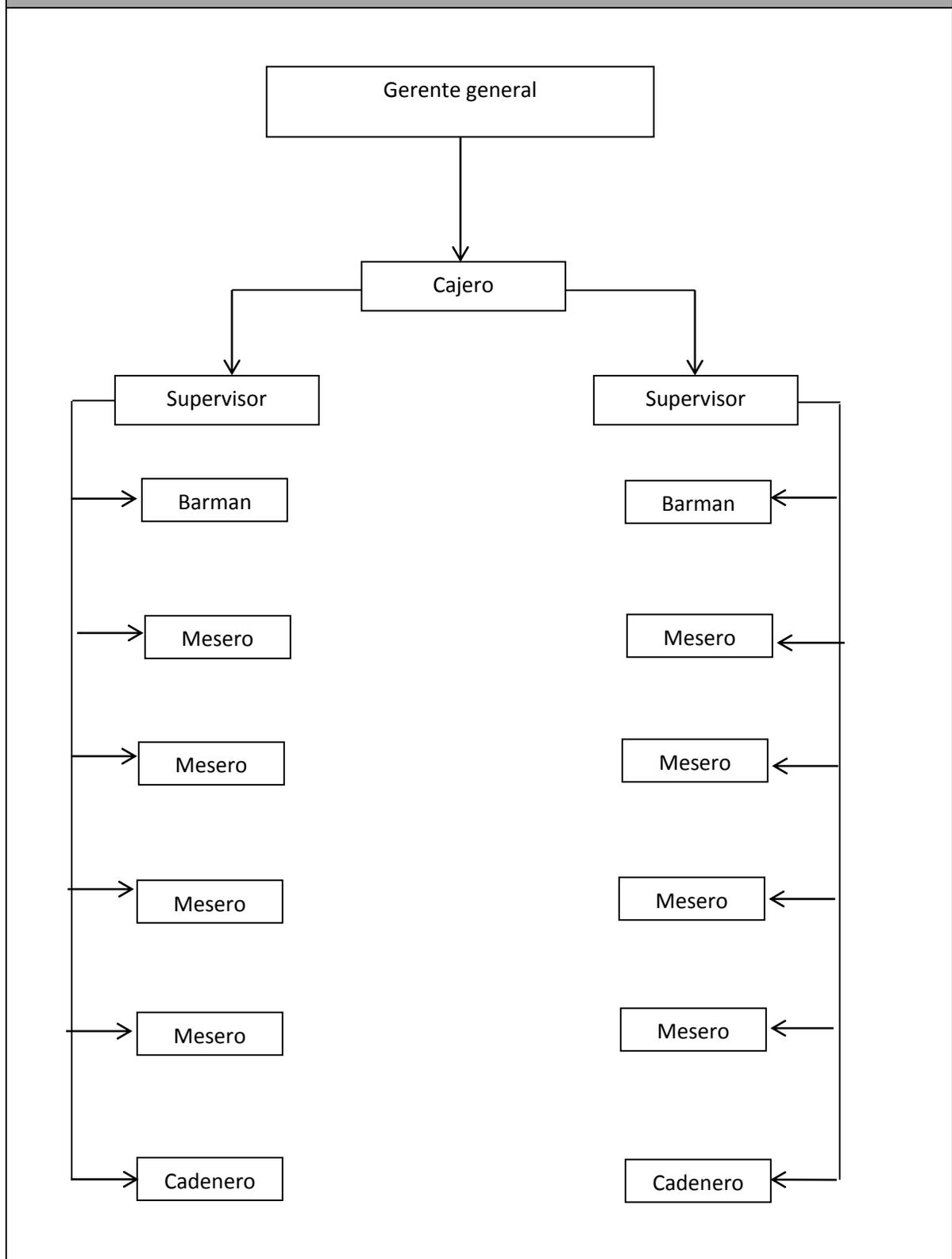
4.3.1.-Misión

Somos un establecimiento que brinda entretenimiento y nos caracterizamos por los géneros musicales que manejamos en el mismo (Ritmos Latinos) y nos enfocamos en satisfacer el gusto del público que tiene preferencia por este tipo de género musical.

4.3.2.-Visión

Ser una empresa consolidada marcando un estilo propio de entretenimiento que se nos distinga por el servicio y el ambiente musical; estando a la vanguardia siendo líderes en nuestro giro y con ello captar cada vez más clientes.

4.4.-Estructura Organizacional



4.5.-Descripción general de puestos

Gerente general.		Clave: GG-001
Jefe inmediato.		
Responsabilidad.	Llevar a cabo todas las actividades administrativas necesarias para el correcto funcionamiento del establecimiento.	
Funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo la planeación estratégica. • Definir las actividades para alcanzar la misión y la visión del establecimiento. • Establecer alianzas estratégicas y convenios de colaboración. • Llevaron correcto control de los recursos. 	
Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar objetivos y metas. • Definir políticas y líneas de acción. • Evaluar estrategias (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades) 	

Cajero.		Clave: CJO-002
Jefe inmediato.	Gerente general.	
Responsabilidad.	Realizar el cobro del consumo y entrega de cuentas al cierre de caja.	
Funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la disponibilidad del efectivo necesario para realizar sus actividades. • Informar sobre pagos a proveedores. • Entregar informes sobre la situación económica. 	
Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobro del consumo de los clientes. • Pago a proveedores. • Corte de caja al final de la jornada. 	

Supervisor.		Clave: Spv-003
Jefe inmediato.	Gerente general.	
Responsabilidad.	Vigilar y controlar las actividades de los meseros para la consecución de los objetivos.	
Funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las funciones delegadas. • Informar de la situación del establecimiento. • Verificar el cumplimiento de las actividades de los meseros. 	
Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones mensuales. • En caso de ser necesario apoyar a la atención de los clientes. • Resolución de conflictos cliente –mesero. 	

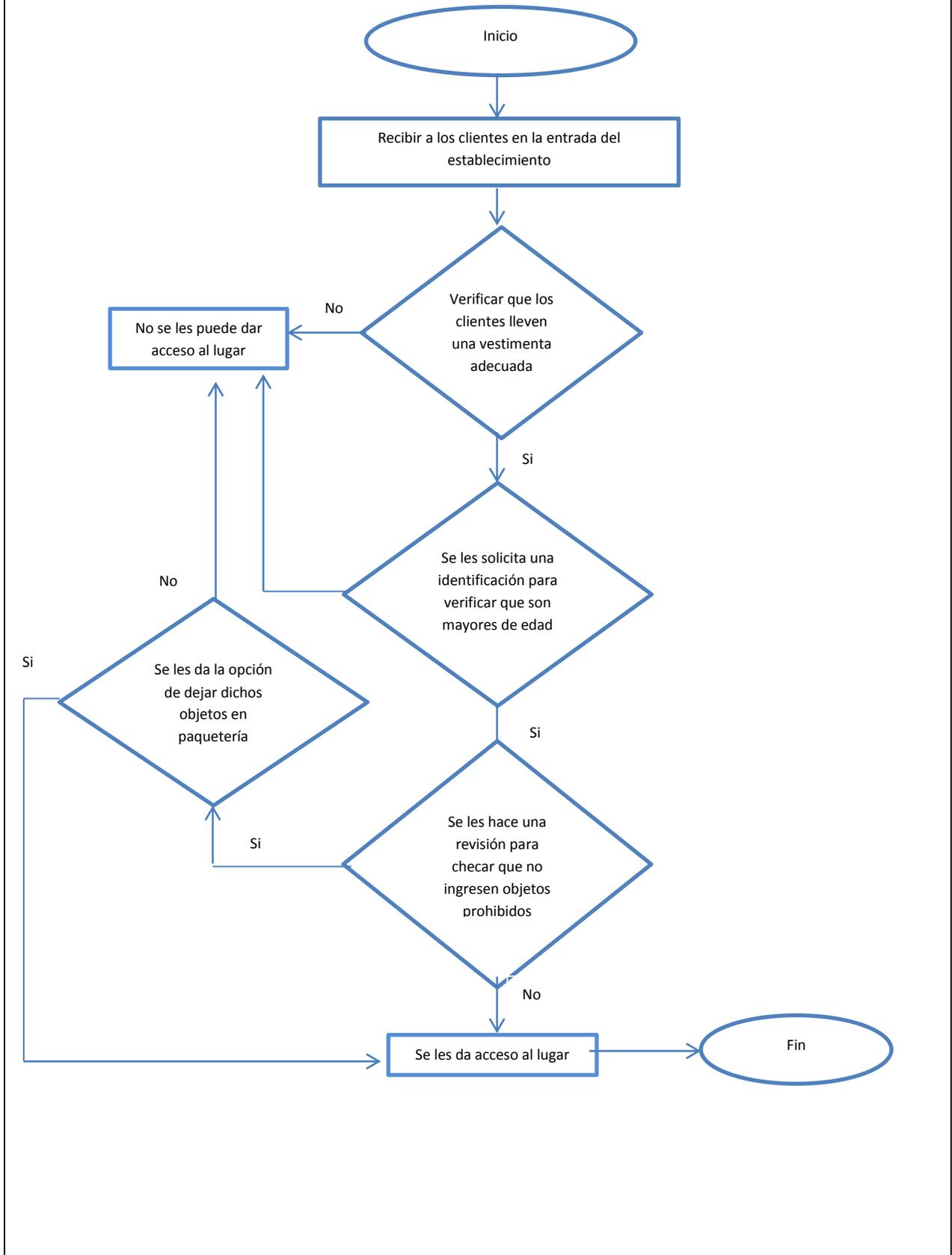
Barman.		Clave: BRM-004
Jefe inmediato.	Supervisor.	
Responsabilidad.	El área de vinos y licores está a su cargo así como el preparar las bebidas indicadas por los meseros.	
Funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene su área de trabajo en óptimas condiciones. • Hacer la solicitud de los recursos necesarios para realizar su trabajo 	
Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Despachar las bebidas que le soliciten los meseros. • Realizar inventarios semanales. • Lavar sus utensilios. 	

Mesero.		Clave: MSR-005
Jefe inmediato.	Supervisor.	
Responsabilidad.	La atención a los clientes	
Funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicar a los clientes en el lugar de su preferencia. • Tomar la orden de los clientes. 	
Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a los clientes a su respectiva mesa. • Registrar el pedido de los clientes • Mantener limpias mesas. • Cobrar por adelantado la orden. 	

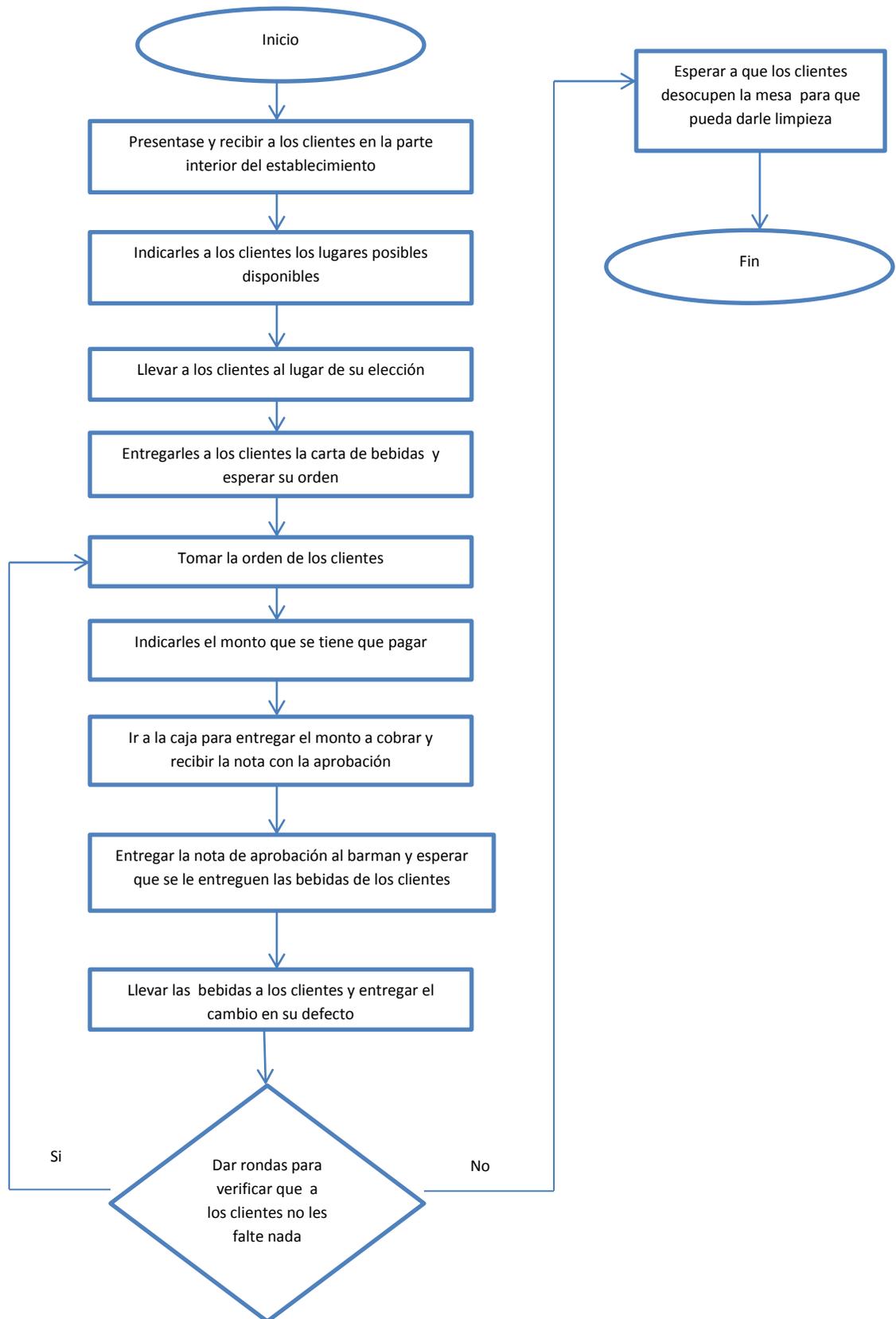
DJ.		Clave: DJ-006
Jefe inmediato.	Supervisor.	
Responsabilidad.	Entretenimiento musical.	
Funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Mezclar canciones. • Técnicas de audio e iluminación. 	
Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar pistas de baile para el entretenimiento • Verificar que todo el equipo sea funcional. 	

Cadenero.		Clave: CDO-007
Jefe inmediato.	Supervisor.	
Responsabilidad.	Entrada y salida de los clientes.	
Funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia de la entrada y salida de clientes. 	
Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar a los clientes para que no se ingresen objetos no permitidos al lugar. • Permitir la entrada y salida de los clientes. 	

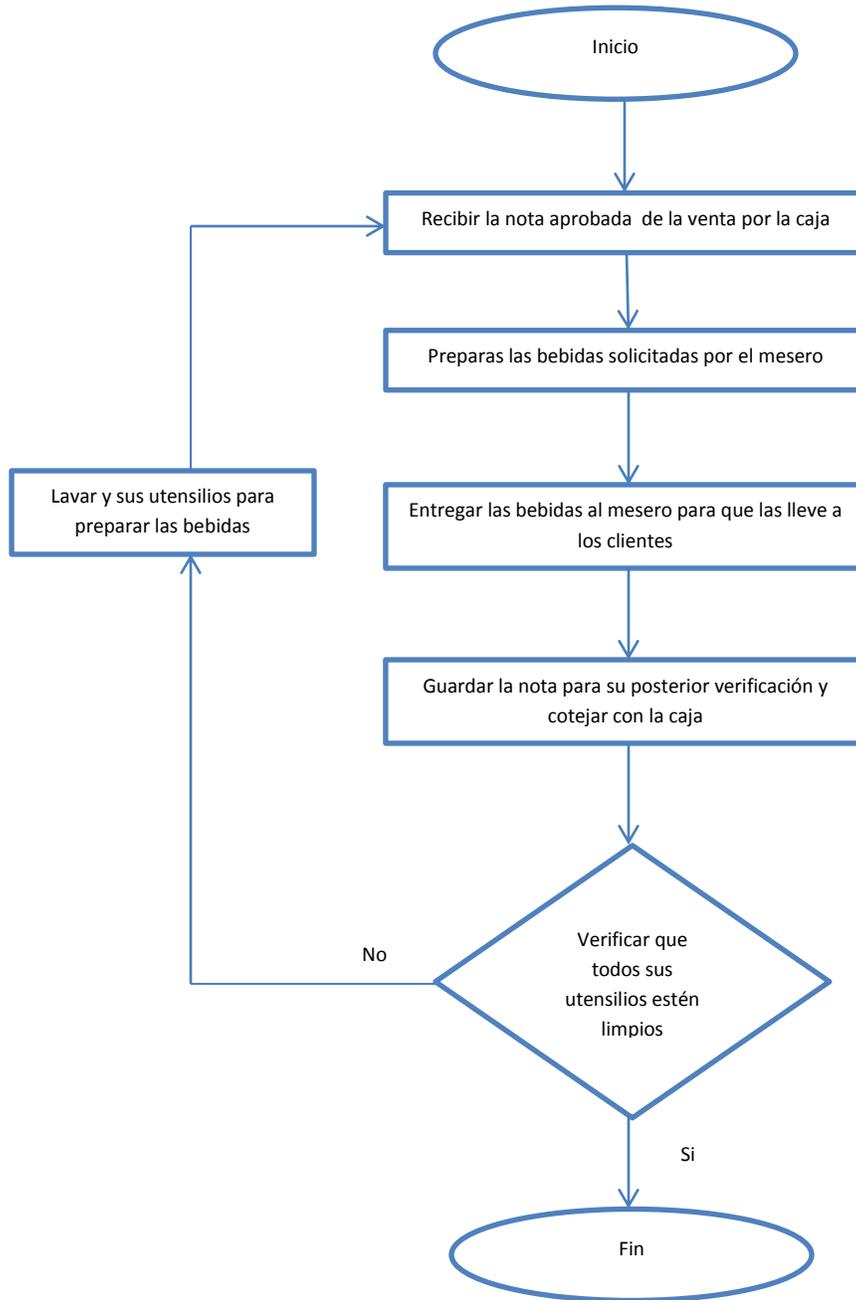
Cadenero



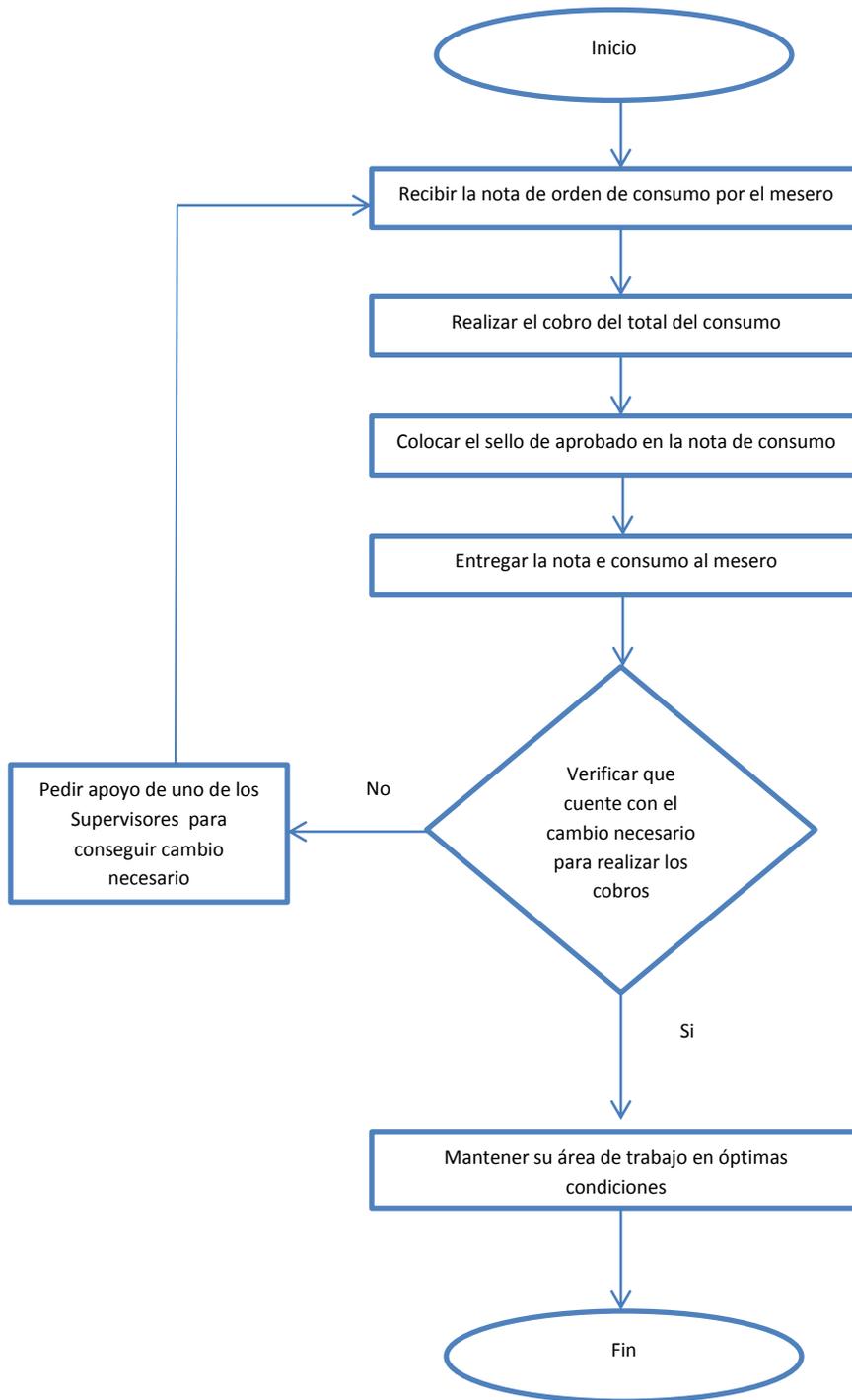
Mesero



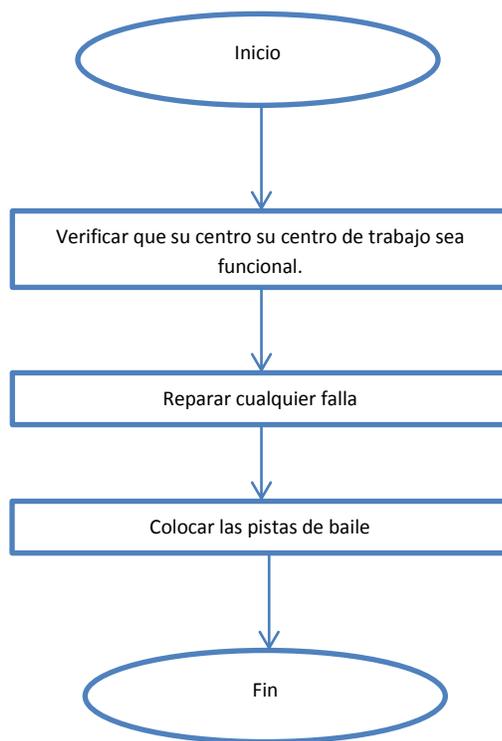
Barman



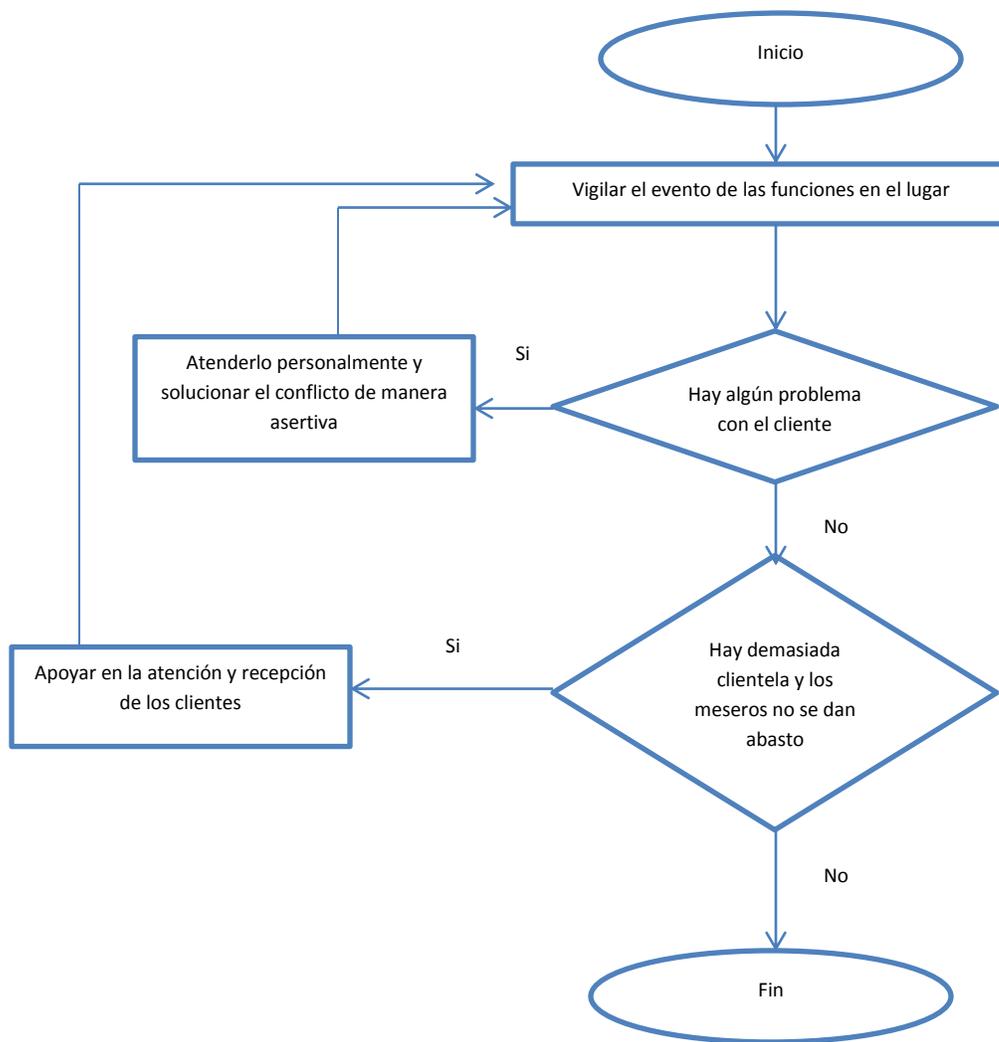
Cajero



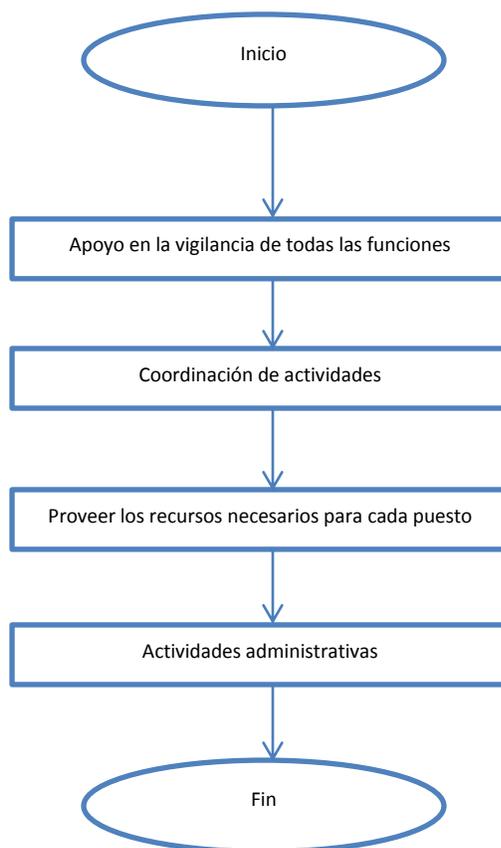
Dj



Supervisor



Director general



4.8.-Documentación

Cuestionario



Estimado cliente esta es una breve encuesta para mejorar nuestro servicio.

"Su satisfacción es nuestra obligación"

Cuál es su Sexo _____ Cual es su Edad: _____

¿Con que frecuencia visita este lugar de entretenimiento al mes?

De 1 a 2 veces _____ De 3 a 5 veces _____ De 6 a más veces _____

Del 1 a 10 que calificación le daría a nuestro servicio de seguridad y ¿por qué?

¿Cómo calificaría el servicio ofrecido por nuestros meseros en amabilidad y atención?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Cómo calificaría el tiempo de nuestros meseros en llevarle su orden a su mesa?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

¿Nuestros meseros están al pendiente de si usted requiere alguna otra orden?

Si _____ No _____ Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

De las bebidas que ha consumido y preparamos para usted ¿han sido todas de su agrado?

Sí _____ No _____ ¿Porque? _____

4.9.-Responsabilidad de la gerencia.

La alta gerencia es responsable del cumplimiento de la política de calidad y debe asegurarse de que la misma es adecuada a la misión y visión de la organización, se mantenga el compromiso de mejorar continuamente, verifique y mantenga actualizados los objetivos de calidad, es comunicada y entendida por todos los empleados dentro de la organización, establecer parámetros de medición según sus necesidades.

4.10.-Política de calidad

Somos un establecimiento orientado a la música latina bailable. Nos comprometemos a ofrecer un servicio de calidad y seguridad. En nuestro establecimiento el brindarle el mejor entretenimiento, atención y servicio a nuestros clientes es lo más importante.

4.10.1.-Objetivos de calidad

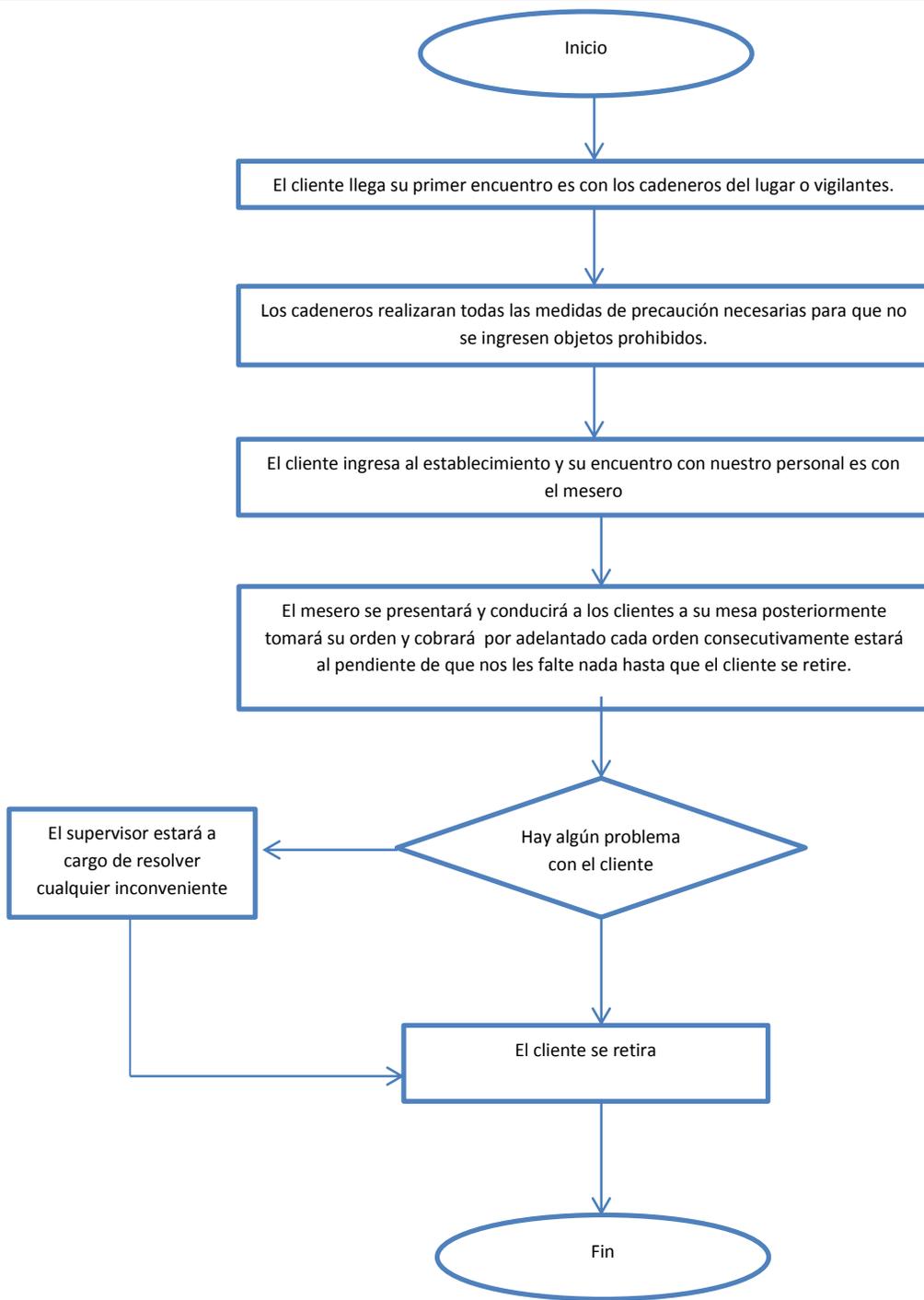
- Brindar un mejor servicio a nuestros clientes.
- Mejorar continuamente nuestra calidad en el servicio.
- Atraer a clientes potenciales y conservar a los actuales.
- Mantenernos informados de los gustos y preferencias de nuestros clientes.

4.11.-Gestión de recursos

La gestión de los recursos está a cargo de la gerencia y se determinan de la siguiente manera:

- Humanos: este recurso se determina según la afluencia de clientes al establecimiento y por temporadas se contará con una plantilla base de 2 cadeneros, 8 meseros, 2 barman, 1 cajero, 2 supervisores y el puesto de gerente.
- Materiales: actualmente se cuenta con instalaciones y el equipo necesario para cumplir con las funciones de cada puesto, una vez al año se realizará un estudio para verificar si los recursos son suficientes aun o se necesita ampliar el inventario del mismo. En cuanto a la materia prima se hará la compra de la misma una vez por mes y se pedirá apoyo de los puestos que las requieran para determinar la cantidad.
- Financieros: actualmente el negocio cuenta con un solo dueño y con el capital suficiente para seguir activo se analizará la situación financiera del negocio 4 veces por año para determinar si se requiere mayor aportación de capital o nuevos socios.
- Técnicos: se dará capacitación a todos los puestos 2 veces al año y se pedirá apoyo de instituciones para mejorar nuestros procesos.

4.12.-Realización del servicio



4.13.-Medición, análisis y mejora

Para realizar la medición de nuestros esfuerzos de aplicar una política de calidad se realizarán cuestionarios los cuales se aplicarán a nuestros clientes a la salida del establecimiento ya que son ellos quienes pueden evaluar cada una de nuestras funciones. El análisis de los cuestionarios y datos estará a cargo de la gerencia así como de la implementación de los cambios necesarios y adecuaciones a las políticas de calidad y objetivos según determinen los datos arrojados por los cuestionarios.

Conclusiones

En esta investigación me pude percatar de la importancia de la calidad desde las primeras actividades que el hombre realizó como por ejemplo el diseño de sus prendas de vestir o bien algunas herramientas para cazar. También comprendí el desarrollo de la calidad dependiendo también de la evolución del modo de fabricación y/o necesidades en cuanto a calidad se refiere.

Analiqué que las diferentes ideologías de calidad dependerán diferentes factores como el país, la región, la población, valores de la población, nivel de educación de la población, entre muchos otros ya que existe una gran diferencia entre un país y otro o bien, entre una región y otra; podemos decir entonces que **la calidad como la administración no es una fórmula exacta que sea aplicable de igual manera a cualquier empresa y con ésta se logre el éxito de la misma.**

De igual manera me di cuenta que la evolución en los negocios nos ha llevado a la globalización que no es más que el intercambio de bienes y servicios de manera mundial. **El proceso de globalización nos lleva a inferir en que no sólo en el proceso de fabricar el producto o servicio se lleva o se requiere un proceso de calidad sino también en todas y cada una de las áreas y actividades que la empresa realice dando como resultado final la calidad total,** la globalización nos crea la necesidad de brindar productos y servicios de calidad para poder incursionar en los procesos de negociación internacionales y obtener mayores beneficios para la empresa y brindar satisfacción a los clientes.

Descubrí que con el legado que los maestros de la calidad han dejado en el cual podemos decir que solo son un parámetro para poder definir las necesidades de calidad de cada empresa, debido a que como mencionamos anteriormente la calidad no se obtiene mediante una fórmula exacta o una serie de pasos que al seguirse al pie de la letra se obtenga dicha calidad por ello también podríamos decir que **la calidad es un proceso dinámico que está en constante cambio y hay que supervisar y revisar constantemente para que esta no se pierda.**

En la actualidad algunos organismos buscan la estandarización de la calidad de manera global para que al comprar u obtener algún servicio en cualquier lugar la calidad sea la misma en cualquier parte del mundo.

Con la investigación que realicé puedo decir de la situación de México en donde se destaca que la mayoría de las empresas en nuestro país son micro, pequeñas y medianas empresas las cuales se encuentran laborando el 90% de la población y a su vez son estas empresas las que representan el mayor ingreso al Producto Interno Bruto. Por lo anterior el gobierno de México ha implementado algunos programas para ayudar a las PYMES a que se desarrollen y a brindando también programas de capacitación para mejorar sus procesos.

Sin embargo en las pequeñas empresas la cultura de calidad total como mejora de procesos, capacitación, etc. no se ve como algo importante por los empresarios mexicanos más bien lo ven como un gasto innecesario y se cree que estos procesos son sólo para las grandes empresas.

Concluyo de la situación en México que aún tiene que pasar mucho tiempo para que estas pequeñas empresas logren su crecimiento y desarrollo pero el mayor problema para las PYMES es la renuencia de los empresarios mexicanos a implementar programas y controles de calidad esto debido a su ideología ya antes mencionada y se debe de generar y crear una orientación de lo que es la cultura de calidad total e ir cambiando paulatinamente esta ideología que tienen logrando así que los empresarios mexicanos visualicen los beneficios que la cultura de calidad total puede traer teniendo en cuenta que la calidad no es un gasto si no una inversión y que se reflejaran los beneficios sin importar la empresa sin importar el tamaño o giro de la empresa al que se dedique.

Por ultimo desarrollé instructivo como apoyo a una pequeña empresa de entretenimiento la cual no contaba con este documento y me pude percatar que los dueños de pequeños negocios dan por hecho que están brindando un servicio de calidad sin tomar en cuenta en muchas ocasiones la opinión de sus clientes.

El instructivo que realicé ayudó a la empresa a ver las áreas en las que sus clientes no están completamente satisfechos y por lo mismo se tiene una oportunidad de mejorar.

El instructivo también brinda ayuda a la empresa a estandarizar sus actividades definiendo las tareas y actividades que realiza cada puesto y la forma en que deben de realizarse de esta manera tendrá un parámetro para evaluar si se están realizando de forma correcta y con esto llevar una adecuada supervisión y control de las mismas.

Con la ayuda de este instructivo de calidad y utilizándolo de forma regular así como manteniéndolo actualizado según sus necesidades la empresa lograra una mejora continua.

Bibliografía

1. Alvear Sevilla Celina. Calidad Total Conceptos Y Herramientas Prácticas. Ed. Limusa Noriega Editores. CONALEP, SEP.
2. Alvear Sevilla Celina. Calidad Total Conceptos Y Herramientas Prácticas Ed. Limusa
3. Cantú Delgado Humberto. Desarrollo De Una Cultura De Calidad. Ed. Mc Graw Hill- 2º Edición
4. Carbellido Nava. ¿Qué Es La Calidad? Conceptos, Gurús y Modelos Fundamentales. Ed. Limusa Noriega Editores 1º Edición.
5. Guajardo Garza Edmundo. Administración De La Calidad Total Conceptos y Enseñanzas De Los Grandes Maestros De La Calidad. Ed. Pax México S.A. de C.V. 3º Reimpresión
6. INEGI. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos Censos Económicos 2009.
7. Lloréns Montes Francisco Javier y Fuentes Fuentes María del Mar. Calidad Total Fundamentos e Implantación Ed. Pirámide.
8. Moreno Luzón María D, J. Peris Fernando, Gonzáles Tomas. Gestión De La Calidad Y Diseño De Organizaciones Ed. Prentice Hall 1º Edición.
9. Robles Valdés Gloria y Alcérreca Joaquín Carlos. Administración Un Enfoque Interdisciplinario. Ed. Prentice Hall 1ª Edición.
10. Rodríguez Combeller Carlos. El Nuevo Escenario La Cultura De Calidad Y Productividad En Las Empresas Ed. ITESO.
11. S. Oakland John Administración Por Calidad Total. Ed. CECSA 3º Edición
12. Udaondo Duran Miguel. Gestión de Calidad. Ed. Díaz De Santos
13. <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-el-microambiente-en-mercadotecnia-6011.html>
14. <http://www.articuloz.com/liderazgo-articulos/cultura-de-calidad-en-mexico-1127870.html>
15. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiypeduct.htm>

16. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r6914.DOC>Encach
17. <http://www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-calidad-total-mexico/antecedentes-calidad-total-mexico.shtml>
18. <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
19. <http://www.quecursar.com/japon-y-la-gestion-de-calidad-553.html>
20. <http://www.semarnat.gob.mx/leyesynormas/Pages/NMXpormateria.aspx>
21. <http://www.semarnat.gob.mx/leyesynormas/Pages/nomsxmateria.aspx>