

LA CALIDAD COMO ALTERNATIVA PARA GENERAR VENTAJA COMPETITIVA DE LAS MIPYMES

José Manuel Mávil Aguilera
Isaías Sangabriel Rivera
Carlos Sangabriel Rivera¹

Resumen

Al analizar la estructura económica de nuestro país encontramos la coexistencia de diferentes organizaciones dedicadas a distintas actividades, no existe una acción donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, ni tampoco economías que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una institución. Dentro de este proceso, entendemos que las micro, pequeñas y medianas empresas, deben cumplir un papel destacado, en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda

una nación. Hoy en día este tipo de empresas se encuentran ante un nuevo modelo de competencia y en el cual deben de ingresar, pero con un sistema estratégico nuevo y fresco que permita hacerle frente a grandes empresas nacionales e internacionales con el uso de la calidad como herramienta primordial. El propósito de este trabajo consiste en **profundizar en el análisis de las técnicas de calidad para que una micro, pequeña y mediana empresa genere ventajas competitivas para poder subsistir de manera exitosa en su entorno mercadológico.**

Palabras claves: competitividad, organización y estrategia.

¹ Docente de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración región Xalapa de la Universidad Veracruzana.

Introducción

Desde sus inicios, las organizaciones, se han esforzado por incrementar su competitividad mediante la implantación de programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios. El concepto de calidad ha estado presente en todos estos cambios apoyando a las organizaciones en el establecimiento de programas de mejoramiento continuo; sin embargo, tanto en la época actual como en un futuro inmediato, las organizaciones tendrán no tan solo que lograr la satisfacción de los clientes mediante productos y servicios de calidad, sino además convertirse en un ente que brinde a los accionistas un buen margen de rentabilidad, y en términos generales favorecer a todos aquellos grupos de interés vinculados con ella. Esta situación, requiere que la implementación de programas de mejoramiento continuo que asegure la congruencia entre el sistema organizacional y los principios de calidad total. Los individuos son el componente que refleja finalmente la calidad de la organización y en consecuencia de sus procesos. Este componente debe poseer calidad de vida, para que esta se vea reflejada en su trabajo, se trata de conseguir la máxima efectividad a través de la mejora constante del proceso productivo.

La implantación de sistemas de calidad aporta gran número de beneficios a las compañías que apuestan por esta estrategia. No sólo reducen sus costos de manera razonable, sino que además incrementan sus ingresos gracias al mayor grado de satisfacción de sus clientes y en una mejora de la motivación de sus empleados. A nadie se le escapa que estas motivaciones son el fruto de una inversión del proceso del día a día. Sin embargo, las empresas requieren de resultados inmediatos.

Tal vez sea ésta una de las razones por las que la vida promedio de las mipymes en nuestro país sea relativamente corta, consideramos que este aspecto está íntimamente relacionado con una falta de visión de futuro y de la práctica reflexiva, aspectos que sin duda nos sitúan en desventaja al momento de pretender implementar procesos de calidad, por ello es muy importante que además de trabajar estos aspectos se debe buscar alcanzar el compromiso de todos los integrantes de la organización. Además, la política de calidad debe ser documentada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier integrante de la organización, de igual manera, se pueda aplicar a la calidad de sus productos o servicios.

Desarrollo

El establecimiento y operación de las micro, pe-

queñas y medianas organizaciones es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El propietario por lo general, debe buscar lograr una utilidad a través de la fabricación y venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad, (Soto 2004).

Para exponer mejor el relieve de los peligros y oportunidades que se alzan al paso de estas organizaciones, es necesario describir su perfil actual. De hecho, como consecuencia de su menor grado de especialización, se presentan mejores oportunidades de desarrollo, asumiendo con mayor peso, la iniciativa de su cuerpo directivo y su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección.

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su conocimiento de técnicas administrativas modernas y de su capacidad para ponerlas en práctica, según (Rodríguez 2002), la problemática y oportunidad de las micro, pequeñas y medianas empresas se generan de las características del propietario o administrador, ya que se da una relación de mutua dependencia en donde sus cualidades y defectos individuales se reflejan sobre la empresa que dirige. La falta de conocimientos técnicos sobre administración da lugar a unas consecuencias considerablemente más graves en este tipo de empresas a diferencia que en las grandes. Ello supone que estas organizaciones dependen esencialmente de la calidad de su dirigente. Si este se halla bien impuesto de esta verdad, conseguirá aprovechar al máximo las ventajas específicas que concurren en este tipo de empresas.

Dentro del actual entorno de negocios, plagado de constantes cambios, la apertura de fronteras, los nuevos nichos, un mercado globalizado en donde la lucha por la supervivencia es un factor determinante, la gran cantidad de organizaciones participantes en los mercados se enfrentan a nuevos retos, nuevas reglas y, por ende, buscan mantenerse en desarrollo dentro de sus entornos. Lograr la supervivencia, significa que cada organización necesita mantener una ventaja competitiva. Para lograrlo, se apoyan en el uso de diferentes herramientas que el estudio de la Administración proporciona, como es el caso de la calidad que, bien alineadas, impulsan a la organización y generan esa ventaja tan anhelada.

La calidad se suele entender como el cumplimiento de los requisitos, ya sea que estos sean explícitos o implícitos, para la satisfacción de un cliente. Diferentes clientes pueden tener diferentes conjuntos y niveles de requisitos respecto de una misma categoría de productos o servicios. Es por

ello que la definición de requisitos, debe realizarse para un cliente o conjunto de clientes en particular. Y para ello, antes de definir los requisitos de un producto, debe necesariamente definirse al cliente para el cual va destinado.

La calidad en la perspectiva de (Summers 2006), se puede definir como el conjunto de las características de un producto o servicio que cumplen con las expectativas del cliente para el cual fueron diseñados, satisfaciendo sus necesidades y expectativas. En este sentido, la calidad respalda que la productividad, la rentabilidad y la aceptación en el mercado sean proporcionales al nivel de satisfacción alcanzado por los clientes, (Cantú 1997). El aseguramiento de la calidad se puede considerar como el esfuerzo integral para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de ofrecer al cliente productos con la calidad adecuada, (Guajardo 1996). Es decir, simplemente asegurar que la calidad sea lo que esperan los clientes.

Los cuerpos directivos de las organizaciones orientadas a ofrecer algún tipo de servicio, por costumbre, han considerado que su nivel de aceptación se encuentra directamente proporcional con el nivel de quejas recibidas por parte de los clientes. Sólo en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como una verdadera arma competitiva. Mientras tanto, para (Soto 2004), el aseguramiento de la calidad dentro de las organizaciones manufactureras se ha conducido hacia el corazón del proceso de la administración de la calidad, pudiendo distinguir el momento esencial donde se concentra la calidad.

La competitividad no es producto de una casualidad; por el contrario, se crea y se alcanza a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad, debe utilizar, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, en la perspectiva de (Gomis 1991), se deben considerar dos niveles de competitividad que se presenten en las organizaciones: la competitividad interna y la competitividad externa. En primera instancia, la competitividad interna se refiere a la capacidad de la propia organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles y los procesos de transformación. Al hablar de la

competitividad interna nos viene la idea de que la organización ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La Competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado a que pertenece. Como el sistema de referencia es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Así mismo, el mejoramiento continuo, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa que aplica el mejoramiento continuo, concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos, además de conseguir mejoras en un corto plazo que se ven reflejadas en resultados visibles. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad. Por otra parte, cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se puede perder la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Por tanto, se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para alcanzar la competitividad es necesaria la participación de todos sus integrantes.

La Competitividad significa un beneficio sostenible para cualquier negocio, representa el resultado de una mejora de calidad constante y de procesos de innovación, además de estar relacionada fuertemente a la productividad, resultando de suma importancia que los cuerpos directivos asuman un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la organización, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo. La labor del cuerpo directivo recae en dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa; además de darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la organización.

Luego de que la organización adquiera el compromiso de establecer el proceso de mejoramiento, se vuelve necesario emprender un sondeo general encaminado a conocer las opiniones tanto de gerentes como empleados. El principal propósi-

to de dicho sondeo, consiste en establecer el punto de partida del proceso para poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento. Por otro lado, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes; permitiendo al mismo tiempo que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la organización. El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, resulta fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a proporcionar la información al cuerpo directivo. Para poder ayudar a la definición de las áreas problemas, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara en contraste con el total de la organización y el total de la función de la que forme parte. El responsable de cada área debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo.

Esto sin duda, supone una continua orientación hacia el entorno además de una actitud estratégica por parte tanto de las grandes organizaciones como de las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de excelencia, o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización. El mundo actual nos obliga a vivir un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responda de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, se deben satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del produc-

to, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más. Se pueden considerar los diferentes informes sobre la calidad de los proveedores, los cuales involucran a los clientes a hacer todo lo posible, por asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo continuo de información oportuna, clara y coherente acerca de su desempeño.

Los informes deben ser lo más claro posible, sobre todo cuando informan de algún defecto. Para ayudar al proveedor a emprender una acción es indispensable informarle los números de los embarques, las cantidades exactas implicadas, las fechas y la descripción precisa de los defectos. También es importante que el cliente establezca un vínculo muy claro entre los informes y los registros internos que contienen datos como el nombre del instructor que descubrió el problema o hizo las primeras mediciones, el instrumental o métodos de inspección que se emplearon y la disposición final de las partes. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son las entregas y los costos. Existen muchos métodos para calcular un índice general de desempeño de los proveedores, asignándose pesos diferentes a los tres elementos del desempeño. En el pasado los índices de calidad se basaban a menudo en simples índices de aceptación de los lotes. Es muy importante que el índice de calidad del proveedor refleje cualquier problema que surja con las partes después de su aceptación: problemas que se detectaron en la línea de producción o en el campo. Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser simplemente, calificando las entregas a tiempo o a destiempo.

Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación, radica en que los datos que se requieren, por lo general, se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un dete-

rioro constante del medio ambiente. El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro. Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa. Más tarde la calidad evolucionó para asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales.

Con llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa. La mejora continua de la calidad se orienta integrando los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la empresa.

Sin embargo, tampoco la reingeniería ha resultado suficiente y se necesita una nueva generación de procesos de calidad basados en una reingeniería integral de la organización, como empresa ampliada, la estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle valor continuamente al cliente vía conocimiento e inteligencia.

Conclusiones

Las micro, pequeñas y medianas empresas han alcanzado un gran peso en el quehacer económico de nuestras economías, con el transcurso del tiempo, el avance de la tecnología y nuestras necesidades, nos damos cuenta de que son fundamentales para nuestro desarrollo económico esto es, porque hoy en día constituyen el centro del sistema económico de nuestro país, esto se debe al enorme crecimiento y a la masificación de la sociedad, a la necesidad de documentar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios.

Estas organizaciones ofrecen un campo experimental en donde se generan con frecuencia nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las actividades. Las organizaciones, se en-

frentan a un continuo cambio y crecimiento de la industria, de sus competidores en todas las facetas; el entorno es muy agresivo y, por ende, exige estar a la expectativa. Esto debe llevar a las compañías a buscar una ventaja competitiva, herramientas tecnológicas que les permitan crecer, impulsar su negocio.

Hay nuevos retos y oportunidades, pero también existen nuevas amenazas en todos los mercados y en todas las industrias. Sin embargo, quien las tome y las afronte dará un paso más que sus competidores, por ello es necesario tomar esos nuevos retos y estar alerta a cada una de las amenazas que puedan existir. Los negocios, actualmente, son el resultado de un cambio drástico de su forma de realizarse, de la manera de pensar, de actuar, de su forma de relacionarse y vivir.

Cada organización debe buscar y lograr, podemos decir, una meta que es indispensable alcanzar. No obstante, por este afán corremos el riesgo de caminar a la deriva y perder la orientación, por lo que es indispensable contar con una estrategia que permita el desenvolvimiento del mismo. La realidad es que toda organización, de cualquier tamaño, en cualquier industria y lugar del mundo tiene que cambiar su manera de hacer negocios, reconocer que el capital tecnológico es una herramienta clave que comunica tanto a las empresas como a las personas. El presente trabajo se realizó con el fin profundizar en el ámbito de las técnicas de calidad dentro de las micros, pequeñas y medianas empresas, ya que, si se revisan todos los procesos de la calidad, se pueden determinar los alcances de sus expectativas.

En la actualidad podemos contar con una extensa información sobre la calidad, situación que invita a abundar sobre todo en la investigación y la metodología que apliquemos para interpretarla, nos podrá llevar a entenderla y analizar los procesos de forma eficiente y tomar decisiones correctamente. Las alternativas para que salgan adelante estas empresas, se encuentran en la implementación de diferentes técnicas de la calidad, las cuales, nos ayudarán a llevar un adecuado control de sus procedimientos y operación, ayudando a la solución eficiente de sus problemas.

Así mismo, debemos distinguir sobre las opciones que tienen las organizaciones para certificarse. En este aspecto, las micro, pequeñas y medianas empresas por cuestiones de presupuesto y por el ciclo de vida que la gran mayoría suelen tener, no cuentan con los requerimientos necesarios ni el posicionamiento dentro del mercado, así como el cierre de puertas de parte de los grandes bancos por que los estudios que realizan sobre viabilidad, arrojan por lo general resultados negativos

y por ende, no arriesgan el patrimonio en negocios que ellos consideran no son viables y tenderían a desaparecer.

Por lo regular, las mipymes no cuentan con los recursos ni cumplen con los parámetros necesarios para ser posibles candidatos a certificarse, ya que no están administrativamente cimentadas en el sentido de que no cuentan con una misión, visión y políticas que les ayude a cumplir y alcanzar sus objetivos. Lograr la certificación de una mipyme en el ámbito de la calidad, es algo innovador, y para conseguirlo se debe trabajar a lado del cliente para ver cuáles son sus inquietudes, conocer su proceso de forma más íntima y poderle asesorar en todo lo necesario con el fin de elevar su productividad en el mercado nacional, que la empresa sea atractiva para captar clientes y por qué no, inversionistas, y sean competitivas y conlleve a elevar parámetros económicos y haya mayor estabilidad económica en nuestro país.

En este sentido, con un método como el que se pretende implementar, conociendo todo lo relacionado a la calidad, se podrá realizar gestiones para interpretar la situación de una empresa, y poderle ayudar a mejorar y no perder esas ideas innovadoras que tiene la gente debido a que no han sabido implementar estrategias para posicionar sólidamente sus productos o servicios en el mercado.

Fuentes de información.

- Cantú, H. (1997). Desarrollo de una cultura de calidad. Primera edición. Editorial Mc. Graw Hill.
- Gitman, J. (2005). El futuro de los negocios. Quinta edición. Cengage Learning Editores.
- Gomis J. (1991). La Gestión de la calidad en las PyMES. México. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.
- Guajardo, H. (1996). Administración de la calidad total. México. Editorial Pax México.
- Soto E., (2004). Las Pymes ante el reto del siglo XXI. México. Cengage Learning Editores.
- Summers, D. (2006). Administración de la Calidad. México. Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresa. México. Quinta edición. Cengage Learning Editores.

Recibido: 9 septiembre 2020 / aceptado: 3 diciembre 2020.