



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA BASICA PARA LA OPTIMIZACION
DE LA MICROEMPRESA MEXICANA”**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
MARCOS NOÉ DÍAZ VALENCIA**

**DIRECTORA
M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ**

**REVISORAS
L. EN A. E. GRACIELA MARIA ANTONIETA CHAVEZ RAMIREZ
M. EN A. E. MAYRA DIVON ESCOBAR RODRIGUEZ**

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, NOVIEMBRE DE 2016.

Texcoco, México a 11 de Mayo de 2016.

M. EN C. E. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO.
PRESENTE:

L. EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZÁLEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACION.

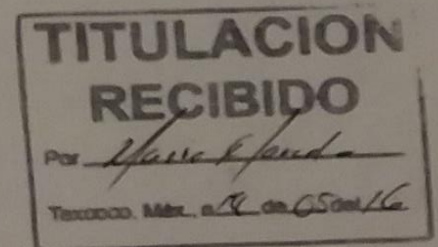
Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado “CALIDAD TOTAL COMO HERRAMIENTA BASICA PARA LA OPTIMIZACION DE LA MICROEMPRESA MEXICANA” que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta el (la) sustentante Marcos Noé Díaz Valencia, con número de cuenta 9821611 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo **continuar con la etapa de digitalización** del trabajo escrito.

ATENTAMENTE

M EN A. MAYRA DIVÓN ESCOBAR RODRIGUEZ

LIC. MARIA GRACIELA ANTONIETA CHAVEZ RAMIREZ

M. EN F. LIZET GUADALUPE ARCE CHÁVEZ



c.c.p. C. MARCOS NOÉ DÍAZ VALENCIA
c.c.p. M. EN F. LIZET GUADALUPE ARCE CHAVEZ
c.c.p. L. EN D. MARCO RODRIGO LÓPEZ GONZÁLES

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis revisoras, la **Lic. en A. Graciela María Antonieta Chávez Ramírez** y **M. en A. Escobar Rodríguez Mayra Divon** por su tiempo, su orientación y supervisión para que el presente trabajo llegara a buen término. A mi directora de tesina **M. en F. Lizet Guadalupe Arce Chávez** por su tiempo, su conocimiento y paciencia en la elaboración del presente trabajo.

A la **Universidad Autónoma del Estado de México**, por la oportunidad de poder forjar un futuro y una profesión en el Centro Universitario Texcoco, para poder consolidar mi proceso de estudio y preparación universitario.

A **mis profesores** por sus enseñanzas, su guía, sus consejos pero sobre todo por compartir su experiencia profesional para poder ampliar mi visión estudiantil y comenzar mi trayectoria profesional.

A Mis Padres:

Por su paciencia, perseverancia, por sus enseñanzas y ejemplos, pero sobre todo por su apoyo incondicional en los buenos y malos momentos.

A Mi Esposa:

Por su apoyo, su tiempo y su paciencia de ver alcanzada la meta de titularme.

A mis Tios:

Por sus ejemplos y consejos los cuales me permitieron ser una mejor persona día a día.

A Dios:

Por las bendiciones recibidas, merecidas o no,

DEDICATORIAS

Quiero dedicar con mucha gratitud esta Tesina a **mi mamá** por creer siempre en mí, por no dejar que me olvidara de terminar el ciclo de mi vida estudiantil. A **mi papa** por su paciencia para esperar ver lograda la meta de titularme.

Dedico el presente trabajo a **mi esposa**, por retarme día a día a lograr lo que me propongo. Así también deseo dedicarle este trabajo a **mi hijo**, quien me ha llenado de nuevos ánimos y esperanzas para creer en lo imposible.

A **mis tíos** quienes me animaron siempre a lograr más allá de lo que había alcanzado, a **mis primos** por alentarme con su apoyo y sus ejemplos.

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
OBJETIVO GENERAL	2
Objetivos Particulares	2
JUSTIFICACIÓN	3
MARCO TEÓRICO	4
METODOLOGÍA.....	5
HIPÓTESIS	6
CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	7
1.1 Concepto de Calidad.....	7
1.2 Concepto de Calidad Total.....	8
1.3 El enfoque mexicano acerca de la calidad.....	10
1.4 La proyección de la administración de la calidad total y Mejora Continua en México para el siglo XXI.....	12
1.5 La calidad real en las actividades funcionales de una microempresa mexicana.....	14
1.5.1 Área de producción.....	16
1.5.2 Área de Finanzas.....	20
1.5.3 Área de Mercadotecnia.....	22
1.5.4 Área de Ventas.....	24
1.5.5 Área de Recursos Humanos.....	26
1.5.6 EL ciclo Deming como punto de partida.....	28
CAPÍTULO II: LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.....	32
2.1 ¿Qué es la Administración o Gestión de la calidad total?	32
2.1.1 Origen de la Administración de la Calidad Total.....	32

2.2 Técnicas y enfoques que dieron origen a la Administración de la Calidad	
Total.	33
2.2.1 Walther Shewhart y el Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).....	33
2.2.2 Edward Deming y los 14 puntos	34
2.2.3 Joseph Juran y su trilogía	36
2.2.4 Kaoru Ishikawa y los Círculos de Calidad.....	38
2.2.5 Taiichi Ohno y el Just in Time	41
2.2.6 Masaaki Imai y el Kaizen	41
2.2.7 Genichi Taguchi y los métodos estadísticos.....	42
2.2.8 Mikel Harry y el Seis Sigma	43
2.2.9 Shigeo Shingo y el sistema Poka yoke	44
2.2.10 Genichi Taguchi y el control de calidad	46
2.3 Principios de la Administración de Calidad Total	48
2.4 La Misión como Reguladora del Control de la Calidad Total.	48
2.5 El Enfoque Práctico de la A. C. T. en las Microempresas Mexicanas.	52
2.5.1 Factores Internos de Consolidación para las Microempresas de Servicios.....	52
2.6 Trato y Atención al Cliente.....	54
2.6.1 Lo que el cliente REALMENTE QUIERE.	56
2.7 El Servicio al Cliente como Detonante de la Calidad.....	58
2.8 El Producto y su Calidad.....	59
2.9 Incremento, renovación e innovación en el proceso.	62
CAPITULO III.- EL ENFOQUE PRÁCTICO DE LA A.C.T. EN LAS EMPRESAS DEL CENTRO DE TEXCOCO	64

3.1 Las microempresas de la región centro de Texcoco antes de la A.C.T.....	64
3.2 El impacto comercial y administrativo de la aplicación de un sistema de A. C.T. en las microempresas.....	66
3.3 El incremento de la eficiencia de las áreas funcionales de la microempresa de la región centro de Texcoco.	67
3.4 La mejora continua como herramienta básica de las microempresas de la región centro de Texcoco.	70
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA.....	74

ÍNDICE DE IMAGEN

Imagen 1. Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)	34
Imagen 2. Mejora de la Calidad	38
Imagen 3. KAIZEN, una estrategia de mejora continua	42
Imagen 4. Seis Sigma	44
Imagen 5. Sistema Poka - Yoke	46

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las microempresas representan el 90% de la base económica de muchos países en Latinoamérica, y en especial en México, sin embargo las actuales y recientes crisis macroeconómicas, así como la globalización de los mercados, convierten a la tarea de la apertura de micro negocios en una verdadera aventura en la que los riesgos son latentes en cada parte del proceso que conlleva la creación de una micro empresa.

Uno de los errores más comunes al realizar la apertura de un negocio es la nula o errónea aplicación del proceso administrativo derivado de obviar ciertos puntos necesarios para evitar errores que puedan costar tiempo y dinero, así como la aplicación de los mismos puntos basados en la teoría pura y muy poco en la práctica real.

Lo anterior deriva en el cierre de más del 60% de los micro negocios en su primer año de operaciones (Canaco 2012), y las pocas que logran sobrevivir a esta estadística están condenadas a un fracaso próximo por la falta de una base sólida en conocimiento administrativo y/o empresarial, dejándolos expuestos a su competencia, la cual, en muchos casos está mejor preparada debido a su experiencia y consolidación dentro del mercado.

Aun cuando el gobierno, en cualquiera de sus tres niveles, ofrece apoyos ya sea de capacitación así como de financiamiento, es poco el conocimiento acerca de estos apoyos el que tiene la gente, por lo que la mayoría de los micro empresarios camina casi a ciegas en un mundo comercial cada vez más aguerrido.

OBJETIVO GENERAL

Mostrar la aplicación del Administración de la calidad Total desde un enfoque teórico – Práctico, basado en la experiencia laboral y empresarial propia.

Objetivos Particulares

1. Mostrar la relevancia e impacto de la aplicación de la administración de la calidad total en la creación y crecimiento de la micro empresa, para que los futuros emprendedores consideren seriamente el entendimiento y dominio de este proceso sin importar el perfil profesional o académico que cada uno tenga.
2. Mostrar el alcance de la A. C. T, dentro y fuera de la empresa, sin importar su tamaño.

JUSTIFICACIÓN

La era moderna es la sucesora de una era de cambio y predecesora de una era promisoría en un repetitivo ciclo infinito de posibilidades nuevas y variadas determinadas por sus contextos y protagonistas, quienes en su tarea de generar nuevos cambios y oportunidades de éxito para sí mismos y para sus agremiados van cambiando su entorno con la finalidad de facilitar y alargar el camino del éxito. No obstante, lo anterior si bien se aplica a todas y cada una de las áreas del conocimiento científico, social, tecnológico, económico, político y social, es claro que las áreas económico administrativas no se quedan atrás, siendo estas de vital importancia para marcar las directrices a seguir en dichos cambios, que generarán no solo un mayor crecimiento en los negocios donde se apliquen sino también asegurarán la existencia de la empresa misma así como la fuente de ingresos de muchas familias.

Por lo anterior en el presente trabajo se mostrará la relevancia del proceso administrativo dentro de la micro empresa, no solo como una simple herramienta obvia, sino como base de las acciones trascendentales de la misma a fin de permitirle de manera práctica y precisa el alcance de sus objetivos y su consolidación hacia el crecimiento tanto comercial como empresarial.

Aun cuando el tema de este trabajo parece algo simple de explicar no lo es tanto para encontrar el modo eficiente de aplicarlo por lo que el enfoque administrativo desde el cual se explicara dicho proceso, procurará siempre mantener una línea pragmática en el manejo de los temas sin perder de vista el fundamento teórico que sustenta su relevancia y aplicación.

MARCO TEÓRICO

El proceso administrativo mantiene su vigencia en la actualidad al ser base práctica y precisa de toda acción que emprenda cualquier empresa llámese micro, mediana o gran empresa, aun sin importar si es particular o de gobierno, o si vende productos o servicios, lucrativa o no. El proceso administrativo de manera general resume de manera muy precisa y breve el punto de partida de cada negocio, el camino que debe seguir así como sus posibles alternativas, y finalmente la medición de sus logros con los objetivos previamente trazados.

Todo esto es el resultado de diversas etapas que la administración debió pasar a lo largo de su historia, la cual está compuesta en su mayoría por las aportaciones de las diversas escuelas existentes en esta área (la escuela humano - relacionista, la escuela clásica, entre muchas más), por lo que hoy su eficacia está más que comprobada (Hernández 2010); no obstante dicho conocimiento aún no está al alcance de muchos emprendedores de países como México o simplemente su comprensión no es muy clara, ni mucho menos su relevancia dentro de la empresa (Treviño 2012).

Es por ello que las micro empresas mexicanas actuales deben y necesitan conocer, entender y dominar dicho proceso con la finalidad no solo de obtener ganancias satisfactorias, sino también mantener en crecimiento constante y sostenido a la empresa evitando que se convierta en un número más de las miles de micro empresas que fracasarán en su intento por lograr el éxito (Cantú 2010).

Al abarcar inevitablemente las cuestiones teóricas permitirán entonces entender el orden del proceso mismo así como la relación y alcance de cada etapa con el resto, de modo que al entender al proceso administrativo como base de acción, se puede entender cómo generar posibles alternativas en caso de no poder seguir de manera estricta con la forma en que se aplique el proceso (Koons 2005).

METODOLOGÍA

La investigación presente, para desarrollar con la mayor seriedad y exactitud este trabajo de investigación, y considerando el alcance de estudio, se considerará de tipo descriptivo, así también, se usará un enfoque de modelo mixto, es decir, se hará uso del enfoque cualitativo y cuantitativo de manera simultánea, debido a que esta investigación está basada en un caso práctico que requiere no solo el trabajo inductivo – deductivo, ya que cada curso de acción requiere una descripción y comprensión de las teorías en las que se basan las ideas aquí plasmadas, y en consecuencia analizar sus fundamentos, la razón del porque se realiza, así como respaldar los resultados que se obtienen en resultados estadísticos investigados.

HIPÓTESIS

El conocimiento, manejo y dominio adecuado del proceso administrativo permitirá a los micro empresarios dirigir eficaz y eficientemente a la empresa asegurando su existencia hasta convertirse de una micro a una pequeña o mediana empresa exitosa y fuente segura de empleos.

CAPITULO I. LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

1.1 Concepto de Calidad.

A diferencia de la Administración la calidad no es un concepto que tenga una larga historia, los acontecimientos del siglo pasado (las dos grandes guerras, el avance de la tecnología, la apertura de los grandes mercados, etc.) marcaron la necesidad de realizar las cosas de manera rápida, eficiente, precisa y constante; conceptos como eficacia y eficiencia fueron utilizados cada vez más, al grado de ser claves en las filosofías empresariales de finales del siglo pasado y principios del actual, con ello surgió un concepto que engloba todos los anteriores: CALIDAD; sus orígenes se remontan en dos vertientes: el enfoque japonés, representado por Kobayashi y Kaouru Ishikawa y el enfoque americano, con W. Deming Eduards, Joseph M. Juran y Philip B. Crosby como sus principales exponentes; ambas vertientes han aportado muchos de sus conocimientos al mundo de los negocios en lo que a calidad se refiere, pues es gracias a ellos que hoy los consumidores obtienen productos que le dan un mayor beneficio y así se procura la lealtad y/o preferencia del cliente por la empresa.

Cada país, empresa y organización que se ha beneficiado de esta corriente administrativa, sabe que mantener un nivel óptimo en el cual la satisfacción del cliente no solo es prioritario, sino que es toda una ciencia, incluso entiende que su deber no se limita a las personas externas, también se debe a los elementos que conforman a la misma. Basta con observar a los Tigres Asiáticos (Singapur, Hong Kong, Taiwán y Corea), que a pesar de haber sido países que en décadas pasadas carecieron del suficiente desarrollo económico y tecnológico, hoy en día son potencias independientes, económica, empresarial y tecnológicamente. Todos ellos saben y entienden que el trabajo de todos y cada uno de los miembros que los conforman es de vital importancia sin importar su rango o nivel de dificultad. Todos sin excepción son importantes.

Hoy en día muchos de los negocios que la gente frecuenta están guiados por la calidad; han llegado a ser lo que hoy son gracias a que en cada una de sus procesos la calidad está presente.

No se puede ignorar también que mucho ha influido el hecho del aumento de nuevos competidores, productos sustitutos y/o alternos, que aunque no lo quieran obliga a todas las empresas sin importar el giro al que se dedique a utilizar a la calidad como insignia distintiva y como ventaja competitiva tanto como comparativa para mantenerse en el mercado. (Cantú, 2009).

Es en este punto que podemos considerar a la calidad como el enfoque teórico práctico de hacer las cosas de manera eficiente y eficaz manteniendo un nivel de excelencia en todos y cada uno de los procesos que la empresa realiza para el logro de sus objetivos.

1.2 Concepto de Calidad Total.

La administración y la calidad total son dos conceptos que han marcado grandes cambios en diversos países y culturas, cada uno de ellos por separado han mostrado su eficiencia y valor universal, a través de resultados útiles en miles de empresas así como diversos organismos en donde se han aplicado como parte fundamental de los procesos y operaciones de las empresas, dichos resultados, si bien depende de quién y cómo haga uso de estos conceptos, su aplicación se traduce en ventajas decisivas al momento de competir en el mercado.

La Administración de la calidad Total también conocida como TQM (Total Quality Management, por sus siglas en inglés) ha sido de gran ayuda en el alcance de objetivos de toda empresa, dichos objetivos como se sabe pueden ser de diversas índoles, pero en un enfoque más objetivo cualquier empresa sin importar tamaño o actividad, todas buscan un objetivo en común: Ganancias; Las cuales se pretende que solventen todas las necesidades de la empresa: gastos de operación, nómina, costos, materias primas, y claro las ganancias personales, etc.

Hoy en día gracias al fenómeno económico y mundial de la globalización las barreras arancelarias que dificultaban el comercio entre empresas de diversos países han caído, se crean bloques económicos en miras de fortalecer y hacer más fluido el comercio entre diversas naciones, se firman tratados económicos y comerciales, el comercio a nivel mundial se fortalece; esto implica un gran reto para las empresas al incrementarse la competencia, que crece en proporciones titánicas.

Esto se traduce en competencia reñida, mayor variedad de productos al alcance de los clientes quienes ya no se enganchan con una sola marca, en la medida que este fenómeno económico y social avanza solo los mejores están de pie al final de un año o más, los que no logran dicha meta solo se volverán números de estadísticas que registran empresas que no alcanzaron a ser mejores y nada más.

No se puede dejar de lado como elemento primordial del contexto anteriormente establecido a la revolución tecnológica de los últimos años, sobre todo las tecnologías de comunicación que permiten acortar distancias y tiempos en cuestión de negocios.

La calidad total tiene diversas definiciones y acepciones, pero la más sencilla de estas señala *“que es todo aquello que se realiza con eficiencia, eficacia y siempre procurando mantener y/o superar las expectativas del cliente, todo esto con el mínimo esfuerzo y uso de tiempo”*. (Cantú 2010).

Los fundamentos de la calidad se remontan a poco más de 40 años con autores como Deming, Kobayashi, Juran, Ishikawa y Crosby quienes fueron los iniciadores de estas nuevas teorías sobre calidad, posteriormente han ido haciéndose mejoras a dichas teorías. Si bien existen muchas definiciones de reconocidos autores sobre calidad, es necesario recordar que cada uno definió a la calidad total desde su perspectiva, la cual estaba influenciada, como es obvio, por el

Momento y el contexto que vivían, por lo que en el presente trabajo de investigación el tratar de adaptar dichos enfoques casi de manera fiel a la microempresa mexicana, representaría un error que desvirtúa el objetivo de hacer un análisis que sirva de base o referencia para ayudar a sacar a la microempresa de la compleja pasividad en la que usualmente se encuentra, para hacerla sustentable y exitosa.

La empresa es un subsistema, dentro de un gran sistema, el mercado internacional, que se desarrolla dentro y fuera de las grandes economías de cada país, por lo tanto la calidad total no debe abarcar solo el mero ámbito administrativo, también debe considerar el entorno social, económico, ecológico, tecnológico y político. Lo anterior se sustenta en el hecho de que la empresa dependerá y se moverá con base a estos entornos, ya que estos cambian constantemente, la mínima alteración en estas áreas se verá reflejada casi de inmediato en las actividades y operaciones

de la empresa. El estar atento a estos cambios y con un sistema de administración de la calidad total versátil, dinámico y vanguardista, le permitirá a la empresa mantenerse en su nivel óptimo o incluso mejorarlo. (Cantú, 2009).

1.3 El enfoque mexicano acerca de la calidad.

El caso de México es muy peculiar; la calidad en México ha sido un concepto que se ha aplicado con más difusión y aceptación apenas hace 20 o 25 años empezando a operar de manera más amplia en todos los ámbitos del país.

Para entender el porqué de que México con más recursos, más mano de obra barata que otros países incluso asiáticos, no ha tenido el mismo empuje, tendríamos que remontarnos a la historia misma del país, para lo cual sería necesario todo un trabajo de investigación. Por lo que aquí solo se hará mención de los últimos 30 años de avances en materia de calidad en el país.

México ha vivido, a partir de 1970, una corriente política muy marcada a beneficiar solo a las minorías pudientes y relegando de algún modo a las masas menos favorecidas, en manos del partido Revolucionario Institucional (PRI); durante 70 años, el país se somete a políticas económicas y de desarrollo que a pesar de proteger al empresario mexicano, no lo benefician del todo y mucho menos se vio reflejado en el nivel de vida de la población de aquel entonces, y que hoy todavía resiente, y más aun con la reciente crisis mundial que agrava la situación del empresario mexicano.

Del periodo comprendido entre 1976 y 2000, las políticas así como los planes de desarrollo para el país se mantienen en una línea horizontal, sin muchos movimientos que de verdad lleven a la nación por una nueva era de desarrollo y avance tecnológico, económico y cultural.

Pero ¿por qué mencionar todo esto? ¿Qué tiene que ver esto con la calidad y la mejora continua en México? Considerando todos estos sucesos podemos ver que la cultura mexicana lo quiera o no se ha visto influencia por estos hechos históricos y de algún modo, aunque no siempre de manera más positiva, de otras culturas. Así tenemos que hoy en día la cultura laboral tienen un mejor panorama aunque

nublado por una lucha constante entre los sindicatos y los patrones e incluso problemas dentro de los mismos, si el sindicato no obtiene lo que solicita entonces lo obtiene por la fuerza (huelga), la cultura mexicana tiene problemas para asimilar el trabajo en equipo, las personas eligen a alguien capacitado para representarlos laboral, educacional y políticamente solo para después exigirle lo imposible, hoy en día la mayor parte de la idiosincrasia del mexicano se basa en responsabilizar a los demás de las falla que se susciten y de minimizar los logros alcanzados, no se soporta al que progresa, y si alguien propone mejoras se le considera una persona poco confiable y quien probablemente desea quitarnos algo, el mexicano tiene la capacidad de ser solidario en las adversidades, pero nunca en tiempos en los que se necesite trabajar más arduamente para sacar a la empresa adelante (su fuente de sustento), el mexicano se ha vuelto desconfiado de todo.

Todo esto no es una cultura de reciente creación ni improvisada, es el resultado de todo un proceso histórico que desgasta los paradigmas de un país como México, a pesar de que este cuenta con una posición geográfica favorable, muchos tratados internacionales y comerciales, así como una apertura comercial al mundo, todo esto será siempre insuficiente si los paradigmas del país no cambian ni mejoran.

Grandes compañías al mando de empresarios brillantes han introducido poco a poco la filosofía de calidad y mejora continua en México con resultados extraordinarios.

Pero considerando que el 85% de la economía del país descansa en sus microempresas (Nafin 2010), es necesario dar un giro a la forma en que estas se desenvuelven y se mantienen en el mercado, la poca duración de estas empresas mantienen al país en una economía estancada en espera de ayuda gubernamental poco confiable, y sin parámetros que indiquen una mejora real. Consolidar un número considerable de estas micro empresas a través de una ideología de calidad y la Mejora Continua, basada no solo en las corrientes japonesas y americanas sino considerando también a la cultura mexicana, representaría no solo mayor empleo o recursos económicos si no un cambio y crecimiento económico, cultural y social, con un desarrollo sustentable para los microempresarios mexicanos y así superar tantas adversidades suscitadas no solo por los errores y malas decisiones

gubernamentales en materia económica sino también por todas aquellas que vienen del exterior y que agravan de manera colosal a las microempresas que ya de por sí tienen un arduo camino lleno de obstáculos que recorrer.

1.4 La proyección de la administración de la calidad total y Mejora Continua en México para el siglo XXI.

En el año 2000, México experimento el proceso de cambio de gobierno como todo país, pero lo que hizo excepcional este cambio fue que dio fin a una corriente política, ideológica, económica y comercial muy arraigada representada por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), entonces llego una nueva alternativa para el país representada por el Partido Acción Nacional (PAN), quien al mando del Lic. Vicente Fox Quezada, fungiendo como presidente de la república para el periodo 2000 – 2006, dio a la nación una esperanza de cambio y mejoría que llevaría al país por una nueva era de desarrollo y crecimiento tanto político como económico que se vería reflejado en el nivel de vida de sus habitantes, no obstante, nada más alejado de la realidad fue la promesa de un crecimiento económico del 7% al final del sexenio.

Como era de esperarse la mayor parte de lo prometido se quedó muy lejos de lograrse, y el país quedo en la incertidumbre del gran cambio; aunque muchas cosas mejoraron no se resolvieron grandes problemas esenciales que preocupaban a la gente, tales como: la situación económica, seguridad social, oportunidades laborales y educacionales, etc. En respuesta a esta situación la gente que no tiene empleo o la que no gana suficiente emprenden sus propios negocios con o sin ayuda del gobierno, lo que a la fecha ha dado como resultado, que el 47 % de la población mexicana económicamente activa, desarrolle su actividad empresarial dentro del comercio informal (Canaco y SE 2010) .

Se estima que en los últimos dos años se han creado un aproximado de 175,000 micros negocios de los cuales apenas sobreviven a la fecha menos del 19% debido a que la mayoría no llego al año de vida laboral que le permitiera obtener un crédito financiero y/o respaldo de algún organismo gubernamental (Canaco 2010). Y aun

así a pesar de la eventual y crítica situación financiera mundial, la gente sigue aventurándose en crear negocios de los cuales desconoce, parcial o totalmente, cómo funciona el mercado respecto a lo que quiere comercializar, algunas personas solicitan préstamos con personas conocidas y/o allegadas a ellos, pero no siempre logran consolidar ninguna idea que les permita llevar a buen fin una fuente de sustento constante y segura.

Aun aquellos con posibilidades económicas suficientes se ven envueltos en problemas de todo tipo para mantenerse en el mercado, debido a que la llegada de empresas extranjeras obstaculiza su crecimiento así como su desarrollo, por lo que el tener recursos suficientes tampoco es garantía de sobre vivencia.

En el ámbito empresarial todo lo antes mencionado tiene una repercusión negativa y preocupante, pues provoca un efecto en cadena, es decir, si las microempresas creadas no logran mantenerse en el mercado son una fuente de empleo menos, incrementa el índice de desempleo, así como problemas sociales que reciente la sociedad mexicana, cayendo en el círculo vicioso político, económico y social.

Todo esto obedece a la falta de preparación así como de capacitación y/o asesoría profesional hacia el empresario mexicano. Hoy en día México requiere de empresas que logren un crecimiento constante y seguro, para crear no solo empleos, sino también para llevar poco a poco al país a una posición más favorable y competitiva en comparación con otros países y así beneficiar de manera directa e indirecta a la gente. De lo contrario esta nación se verá constantemente dependiente de la acción de otras, para mantenerse en el mercado así como evitar quedar relegada a la categoría de un país explotado por otros.

Para alcanzar lo antes mencionado todas las empresas mexicanas deben participar de manera activa, constante y asertiva, sobre todo las microempresas, pues al descansar en ellas el 85% de la economía del país, estas deben procurar no solo sobrevivir, si no también deben buscar el crecimiento a través de una administración que se distinga por tener calidad total y Mejora Continua, pues a través de este concepto se planea, organiza, ejecuta y corrige de manera constante y segura. Estos conceptos son y serán durante mucho tiempo ineludibles si se quiere tener

éxito en el mercado local y mundial, ya que la competencia internacional es aún más aguerrida y llena de opciones que solo quien esté más preparado podrá hacer uso de esas opciones para salir adelante.

La pasada administración federal estuvo tan inmersa en su lucha contra el narcotráfico, la delincuencia organizada y los problemas financieros que enfrenta el país, que distó mucho de poder ejercer una política económica y un plan de desarrollo económico y social de grandes proporciones para apoyar de manera eficiente y real a la micro empresa mexicana, lo que pone a estas en una posición de máximo riesgo de desaparecer; si el gobierno actual no cambian su postura relativamente pasiva por una más activa de aprendizaje constante y acción rápida, sin depender al 100 % de factores externos para lograr un crecimiento y consolidación comercial y administrativo real y efectivo; factores microeconómicos como el comercio informal y los factores de desempleo generaran grandes vicios en la economía de este país.

1.5 La calidad real en las actividades funcionales de una microempresa mexicana.

Las microempresas hoy en día empiezan a cobrar una importancia sustancial y considerable, debido a la apertura de los nuevos mercados mundiales, a la libre competencia que el fenómeno social de la globalización ha desarrollado, así también a la escases del empleo provocada por la actual recesión económica, sin embargo en muchos países de América Latina las microempresas a pesar de sostener el 82 % de sus economías (Financial Times 2 de agosto 2014), no son apoyadas de manera asertiva y oportuna, debido a que por su frágil estructura y condición son propensas a desaparecer por la falta de experiencia y oportunidad de la mayoría de los dueños de las mismas, México no es la excepción. Son aun pocos los estudios que se han realizado para analizar el empuje que tienen estas empresas en la economía mexicana y casi nulos los beneficios de la Administración de la Calidad Total en ellas (Adminístrate Hoy 2007, Microempresas 2010). En la

presente investigación se ha hecho un análisis de la bibliografía correspondiente así como una investigación a través de un método deductivo y de observación para dar una perspectiva clara de lo que sucede con las microempresas de la Región Centro de Texcoco.

La micro empresa mexicana, como se sabe usualmente no cuenta con una estructura bien definida en cuanto a sus actividades y el manejo de su personal, al menos no con una estructura basada en un principio administrativo claro y específico, es decir, la mayoría se guía solo por una organización que comienza en principio por el dueño del negocio seguido por los hijos y/o familiares, en algunos casos, por el personal que lleve más tiempo en la empresa, finalizando con el resto de los subordinados, de manera que en la medida en la que estas crecen, se ven en la necesidad de improvisar la manera de llevar a cabo el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar), se vuelve más difícil hacerla crecer y al mismo tiempo mantenerla en su nivel, conflictuando no solo a los dueños sino a toda la empresa, pues al crecer esta, las exigencias del negocio cada vez son mayores (personal más capacitado, tecnología, innovación, mayor calidad, etc.), estas exigencias se ven casi resueltas por el conocimiento adquirido por la experiencia del dueño que hace hasta lo imposible por mantener rentable y funcional su negocio pero en la mayoría de las veces, a la larga esto resulta desgastante y poco rentable.

¿Pero qué pasa con los micro empresarios que previeron una situación así y a pesar de eso fracasan?, ¿porque no consiguen salir adelante si contaban con los recursos necesarios para evitar el fracaso? Toda empresa sin importar su tamaño debe saber que una vez que se comienza con un negocio solo hay una dirección que se debe seguir: hacia delante; las empresas no pueden mantenerse mucho tiempo en un mismo nivel debido a que muchas veces, una consecuencia del éxito es seguir superando las expectativas y metas alcanzadas de manera continua, que si al comenzar un negocio se triunfa en el mercado, se debe considerar las siguientes etapas que la mayoría de los negocios llevan a cabo; a través de la investigación realizada en la zona centro de Texcoco se pudo observar la siguiente línea de Evolución de la microempresa:

- ✎ **Obtención de un lugar**
- ✎ **Surgimiento y/o reacción de la competencia**
- ✎ **Adversidades**
- ✎ **Globalización**
- ✎ **Exigencias del cliente**

Como se puede observar dichas etapas pueden en un momento poner en grandes dilemas a la empresa debido a que mientras trata de dejar atrás las adversidades de una empresa de reciente creación tiene que estar lista para la llegada de las nuevas adversidades que son parte del éxito y crecimiento por el cual la empresa tiene que atravesar, hoy en día mostrar una postura indiferente a este proceso da como resultado la quiebra de miles de microempresas mexicanas, y por ende la pérdida de fuentes de trabajo.

Si bien, la microempresa no cuenta con la estructura organizacional adecuada a sus necesidades, se puede identificar que cuenta con una organización diseñada de manera circunstancial aunque no de manera formal ni detallada, ni con una clara dirección, pero cuenta al menos con una o dos de las cinco áreas operacionales básicas, como toda microempresa, así que se analizarán cada una de ellas para tener una visión clara de la situación actual en cada una de estas áreas y la relación entre empresa y administración de la calidad.

1.5.1 Área de producción.

Cuando se habla del área de producción lo primero que viene a la mente es una gran fábrica con grandes máquinas de complicado manejo y estructura, personal altamente calificado y una gerencia ampliamente eficaz, pero para la micro empresa mexicana la realidad dista mucho de esta imagen.

Cuando una persona decide emprender un pequeño negocio debe, de entrada, definir una gama de situación que le permitan emprender con éxito dicho negocio, ya que una mala decisión de principio hará que la empresa fracasé mucho antes de que esta pueda si quiera salir al mercado. Muchas personas se dejan guiar por lo que es más novedoso, lo que es más rentable o lo que cuesta menos trabajo hacer y que no requiere de tanta preparación académica o técnica, sin poder hacer antes

un análisis del comportamiento del mercado, la fuerza de los competidores actuales y futuros, todos estos muy costosos, así como las preferencias de los clientes que ya tienen dicha competencia. En este punto, las personas han cometido su primer error debido a que no calculan de manera precisa y previsoramente los requerimientos de producción del producto, la cantidad de competidores así como la capacidad de los mismos, sin olvidar que tampoco se analiza detenidamente si existe mercado suficiente para lo que se quiere comercializar; no calculan costos de inicio de operación, etc. La mayoría de los microempresarios mexicanos no prevé dichos puntos, por lo que solo se deja llevar por un excesivo entusiasmo y/o por la necesidad y ansiedad que le provoca la falta de empleo e ingresos.

Es necesario mencionar que al decir que una empresa produce, no necesariamente tiene que ser un producto tangible ya que hoy en día se considera que un servicio para otorgarse como tal debe llevar un proceso que permita a la empresa ofrecer un servicio que tenga un proceso de realización con la más alta calidad posible y así obtener la lealtad del cliente, es decir, cuando una empresa comercializa un producto o un servicio no solo vende el beneficio final, sino también la manera en que lo lleva a cabo, la capacidad de quien lo otorga así como todo el trabajo que está detrás de ese servicio por parte de la empresa y quienes lo conforman.

Una vez tomada la decisión sobre lo que será el giro de la empresa así como lo que se comercializará ya sea un producto tangible o no tangible (servicio), el microemprendedor se da a la tarea de economizar en todo lo posible, así que su capacidad instalada comenzará con un local en la mayoría de los casos y algunas veces utilizará su hogar o algún lugar del mismo que no utilice, obvio es que no son las condiciones más óptimas pero no por ello no se puede considerar que no sirvan para iniciar las operaciones de micro negocio. Los que tengan la oportunidad así como los recursos monetarios necesarios rentarán algún local a precio módico, y así comienzan sus funciones sin saber, muchas veces, con exactitud a qué tipo de clientes se quieren llegar o como llegarán a obtener clientes, confiados solo en su suerte y tal vez, un poco de su capacidad de visionarios y emprendedores.

Como es lógico si la empresa no ha tenido éxito de entrada, y mantiene esa tendencia a lo largo de 6 o 12 meses, simplemente habrá desaparecido al final de

ese lapso de tiempo, pero por el contrario si ha conseguido posicionarse ya ha ganado su primera batalla, es entonces ahora que la microempresa necesitara afianzar a los clientes, ampliar su mercado, su línea de productos, sus servicios, mejorar los mismos; pero sobre todo necesita superar a sus competidores que como se sabe la competencia jamás duerme ni descansa, por lo que es muy probable que se vea constantemente asediado de manera indirecta por las acciones de respuesta que estos tengan, lo que obligara al micro empresario a plantear una estrategia que le permita estar respaldado por su producción.

El área de producción es como el dorso y los pies de la empresa a donde quiera que el micro empresario quiera dirigirse lo hará, siempre respaldado por dos factores muy importantes: la capacidad instalada y la capacidad de producción. Aunque en principio estos dos conceptos parecen los mismos en realidad no lo son, cuando se habla de capacidad instalada, se hace referencia de la suma total de maquinaria y recursos con los que cuenta la empresa para manufacturar, mantener y/o superar la demanda de un producto y /o servicio de manera que la empresa pueda mantener, recuperar o superar su nivel de producción. Por otro lado cuando se habla de capacidad de producción se hace hincapié en la capacidad que dichos recursos tienen para respaldar a la empresa en su crecimiento o en el mantenimiento de su nivel de producción, y en el mercado, es decir de nada sirve tener una maquinaria de primer nivel y de alta tecnología si solo se utiliza para pequeños trabajos de baja o poca escala, toda maquinaria que posea la empresa debe ser explotada al máximo para ayudar al microempresario a alcanzar sus objetivos de producción.

Es aquí entonces donde la micro empresa mexicana debe tener claro la primicia de “con poco hacer mucho”, eliminar tiempos muertos, así como aprovechar todos y cada uno de sus recursos al máximo con un mínimo de desperdicio, es aquí donde comienza a hacerse evidente la necesidad de un proceso de calidad bien planteado. Es bien sabido que la falta de práctica, supervisión y experiencia tiene como consecuencia el exceso y el derroche de recursos, en el mundo empresarial por muy pequeño que sea el campo o mercado en el que se mueva la empresa debe trabajarse siempre bajo un esquema que tenga como plataforma la eficiencia y la

eficacia dentro de todos los procesos que se llevan a cabo para la producción, en particular esta área no puede ser considerada optima ni rentable si no se produce mucho con poco esfuerzo y desperdicio de insumos. Obvio es que la microempresa no tiene los recursos para hacer todo un estudio detallado de cómo hacer mejor su trabajo, ni la manera de delimitar dicha tarea ni sus funciones de manera más especializada, pero también es cierto que **el uso de un control y supervisión constante de dichos procesos, es decir de todo el proceso administrativo, aunque estos sean muy simples siempre darán información valiosa que permita una mejor toma de decisión en la microempresa y así dar respaldo al resto de la misma.**

Lo antes mencionado no es ningún caso la piedra angular ni la panacea de todos los problemas referentes a las microempresas, pero si da una visión clara de las herramientas que necesita una microempresa dentro de su área de producción para generar productos y/o servicio de alta calidad aunque no siempre se puede basar todas las expectativas de tener soluciones optimas a la primera, ni la planeación y trabajo de toda la micro empresa, en una sola opción. El párrafo anterior explica una parte minúscula de los obstáculos que pueden enfrentar las empresas que empiezan a surgir, dentro de los problemas más comunes se puede mencionar los siguientes:

- ✂ ***Falta de personal adecuado para realizar las operaciones necesarias***
- ✂ ***Falta de Proveedores adecuados***
- ✂ ***Materiales insuficientes***
- ✂ ***Personal Insuficiente***
- ✂ ***Falta de maquinaria y/o Tecnología de vanguardia***
- ✂ ***Planeación adecuada***
- ✂ ***Supervisión anticipada***

En la mayoría de las micro empresas se desconoce el proceso administrativo así como las ventajas del mismo, dicho proceso al ser las bases de la administración moderna puede ayudar la microempresa a llevar un proceso de producción capaz de elevar su nivel de calidad de producción, eficiencia y eficacia, siempre y cuando

se aplique de un modo más sencillo y no complicado para la capacidad de respuesta y entendimiento de los elementos que conforman a la empresa.

1.5.2 Área de Finanzas.

Las cuestiones monetarias corresponden casi en su totalidad al área de finanzas, obviamente al comenzar la microempresa sus actividades, las finanzas son manejadas por el mismo dueño que de algún modo, se las ingenia para hacer rendir al máximo este recurso escaso, pero no siempre lo logra de un modo asertivo, debido a que solo administra el dinero de una manera poco planeada y solo solventando lo más indispensable o lo inmediato.

En las microempresas no existe un área de finanzas de un modo formal, debido a que resulta muy costoso para las mismas pues el pago del personal y los gastos de un departamento como tal, estaría lejos de representar una inversión a mediano plazo, en realidad representaría un gasto realmente complicado para la empresa.

La mayoría de las operaciones de la microempresa se financian con dinero en efectivo, y algunas otras se llevan a cabo a crédito, solicitado a los proveedores que en un principio no lo otorgan debido a que no se considera a la micro empresa un cliente potencial merecedor de la confianza para un crédito inmediato; por lo que la empresa se ve obligada a trabajar con dinero al contado por un lapso de tiempo considerable y posteriormente los mismos proveedores, en base al modo de trabajo observado en la microempresa, otorgan el crédito a corto plazo.

En principio de cuentas la microempresa al mando del dueño mismo, llevan a cabo un uso específico del dinero con el que trabajan casi exclusivamente para respaldar las actividades productivas inmediatas de la empresa. La búsqueda de una diversificación financiera o de otras opciones es poca o nula debido a que el micro empresario se enfoca absolutamente en mantener a la empresa avante, en las condiciones que le sean menos desfavorables.

Como sabemos el dinero es de algún modo parte del combustible que mueve a la empresa, y así como el tiempo, es un recurso no renovable y escaso. Debido a esto es necesario que el micro empresario diversifique sus opciones para hacer rendir

su dinero, y que de algún modo obtenga opciones para hacer frente a diversas adversidades que pudieran presentarse.

Otros de los problemas muy comunes en la microempresa es cuando el micro empresario reinvierte su ganancia para ampliar una determinada área de la empresa y/o el lugar donde lleva a cabo la venta de sus productos; le invierte dinero de una manera tal, que termina descuidando el resto de las áreas lo que después le representa gastos extras, los cuales se vuelven adversidades para las operaciones futuras de la empresa debido a que requiere de hacer uso de todo su capital para mantenerse en un nivel óptimo de operaciones y con todo tiene que solventar dichos gastos extras.

Es cierto que con las recientes administraciones públicas en los diferentes niveles de gobierno (Federal, estatal y municipal) los programas de apoyo a las microempresa se han incrementado y pueden ser de gran utilidad con toda una gama de beneficios que pueden ir desde los apoyos financieros hasta la capacitación y búsqueda de diversas opciones operativas y obtención de recursos que permitan a la microempresa operar con mayores ventajas en el mercado. Pero también es muy cierto que la falta de una mayor difusión clara y precisa ha impedido que muchos de los microempresarios se acerquen para solicitar dichos apoyos, así también esto es atribuible a que en épocas pasadas los bancos eran las instituciones encargadas de otorgar apoyos crediticios para estas, pero a pesar de las dificultades para conseguir estos apoyos, los intereses volvían inútiles y poco benéfico acercarse a una institución ya sea pública o privada.

No obstante ante la nueva modalidad de libre competencia y crecimiento de los mercados, las instituciones bancarias siguen peleando por ser una opción de financiamiento segura y rentable, mas ahora que diversos estudios han demostrado que las microempresas son una mercado potencial, han emprendido campañas verdaderamente avasallantes, en las que se busca dar una relativa viabilidad a las micro y pequeñas empresas en el mercado para posteriormente mantenerlas como clientes potenciales, obvio es que las microempresas carecen de la suficiente información para tomar una decisión más adecuada a sus necesidades y capacidad

de pago y evitar llevar a cuenta deudas complicadas desde el principio de sus actividades.

Muchas veces al decidir la manera en que se debe repartir el presupuesto, se piensa en todo, en los costos y gastos de la misma, las contingencias, proveedores, ofertas, pedidos, etc. Y entre tantos gastos es difícil considerar la idea de proyectar una inversión para la mejora del producto, conseguir, mantener y/o elevar el nivel de calidad en los productos. El dinero en la microempresa, por lo general se usa para soluciones inmediatas y algunas veces para soluciones a mediano plazo, y casi nunca para soluciones a largo plazo que le den la oportunidad o la posibilidad de prever problemas de diversa índole, tales como nuevos competidores, innovación, diversificación, entre otros; ya que en un mundo empresarial tan cambiante se debe recordar que los métodos o recursos que hoy funcionan en poco tiempo se vuelven obsoletos, por lo que si bien la visión y filosofía empresarial puede ser la misma, el manejo de las cuestiones financieras debe ser una cuestión de constante cambio, adaptabilidad, previsión y renovación para que un recurso tan importante como el dinero de la microempresa no se vea comprometido por decisiones equivocadas o poco asertivas (Herrera 2009).

1.5.3 Área de Mercadotecnia.

En todas las áreas como ya se ha mencionado el dueño en un principio es prácticamente el responsable absoluto de todas las acciones directivas de la microempresa, por lo que la demarcación en cada área muchas veces no es formal ni clara o no hay un organigrama que marque cada departamento, pero no por ello significa que no existan dichas áreas o las actividades correspondientes a cada área, aunque de una manera un tanto sencilla y poco definida, cada área tiene un campo de acción no oficial dentro de la misma.

Por principio de cuentas la mercadotecnia no es un concepto muy común en las microempresas o por lo menos no es un término común que se entienda de manera amplia y precisa, es decir, para los microempresarios esto se resume en simple publicidad. Algunas veces ideada de un modo pragmático, pero impreciso, otras veces improvisada, sin una idea clara de lo que se desea proyectar a través de dicha

publicidad, utilizando muchas veces viejos y obsoletos métodos de difusión, que mas que una inversión en realidad resultan gastos innecesarios. Esto tiene, en la mayoría de los casos, como consecuencia que el poco recurso económico, designado para darse a conocer en el mercado, no sea suficiente ni eficiente.

La microempresa por lo general recurre al método de publicidad simple traducida en publicidad impresa simple, es decir, manda a imprimir trípticos, volantes, separadores, etc. Los cuales se reparten en las localidades aledañas a la misma. Como se mencionó anteriormente el recurso monetario es escaso, en otras palabras el presupuesto designado para esta y otras áreas es austero, así que el invertir en este tipo de metodología tiende a ser un tanto contraproducente, debido que en muchos casos la publicidad impresa simple ha perdido su eficacia, pues hoy en día muchos negocios utilizan este tipo de publicidad como principal medio de difusión para darse a conocer en el mercado local, así que la gente esta tan acostumbrada a recibir este tipo de papelería en la calle que pocas o nulas veces le pone la atención debida, por lo que esto es un gasto nada redituable.

Si bien no todas las empresas recurren a métodos simples, tampoco las que han recurrido a otro tipo de publicidad han mejorado tanto como hubieran querido, esto debido a la poca estrategia en el uso de dichos medios, es decir, se tiene como alternativa medios menos tediosos como los carteles, lonas con transfer, Internet, etc. Esto se debe a que no son colocados en los lugares adecuados ni diseñados de manera correcta.

El uso correcto de la mercadotecnia sin importar que sea resumida o no a simple publicidad determina muchas veces el que los clientes prefieran o no a la empresa, que se den la oportunidad de conocer los servicios que esta ofrece, en otras palabras influye mucho en el éxito de la misma. Del mismo modo el microempresario debe tener en cuenta que la mercadotecnia y/o publicidad no solo se realiza para obtener más clientes sino que posteriormente servirá para mantener a los que ya se tienen y al mismo tiempo estos se vuelven la mejor carta de presentación y/o recomendación de la empresa. Es decir la mercadotecnia no solo es externa sino también es interna, aquí también la Administración de la Calidad Total juega un papel muy importante.

La publicidad en si no es una respuesta absoluta a los problemas de la empresa, es parte de una solución, debido a que la publicidad no solo es una manera de hacerse notar en el mercado, muchas veces el empresario no comprende que la misma publicidad es el distintivo ante otras marcas y competidores así como la proyección de lo que la empresa quiere hacer ver a los posibles clientes, de manera que aunque la publicidad sea muy simple o lleve todo un trabajo elaborado, esta debe ser siempre una manera de comunicarle a la gente quien es la empresa que se anuncia y los beneficios que puede obtener al permitirle al microempresario trabajar con estos clientes. Así mismo es muy importante considerar que el microempresario debe tomar en cuenta que la publicidad a la larga es como un cheque que espera ser cobrado por lo que si se exagera en la publicidad o la mercadotecnia no está coordinada con los objetivos y el trabajo de la microempresa esto hará que los clientes y consumidores finales se sientan engañados o decepcionados lo que llevara a un descrédito con consecuencias poco favorables para la organización, como sucede en muchos casos.

1.5.4 Área de Ventas

El área de ventas es de alguna manera el contacto más directo con el cliente, es decir, a través de este departamento, conocemos aspectos determinantes de los clientes, tales como: sus preferencias, exigencias, las expectativas que tienen referente a la empresa y los productos y/o servicios, entre otros. Así mismo tiene una modalidad versátil pues sirve como una herramienta de diversos usos como: auto-evaluador, ya que según el volumen de ventas y la cantidad vendida le indica si está o no en la preferencia del cliente, si se está realizando un trabajo aceptable o no; así también sirve como incentivo, ya que al marcar cantidades mínimas de venta en periodos determinados, a cambio de una gratificación extra para los vendedores o el personal de esta área, de algún modo se mantiene asegurada la funcionalidad y productividad de la empresa, desde la perspectiva del microempresario mexicano.

El área de ventas como se sabe es el conducto por el cual la empresa logra comercializar sus productos aunque esta tampoco es tarea sencilla y como tal

requiere de personal capacitado y/o con las aptitudes necesarias para logra convencer a los clientes de que consuman los productos o hagan uso de los servicios de la empresa y al mismo tiempo deberán procurar también la satisfacción del cliente al hacer entrega de la mercancía en tiempo y forma aunque el tamaño de la empresa no sea tan grande para garantizar la entrega; es por ello que el soporte que otorgará el área de producción a través del proceso administrativo en las actividades de fabricación es de gran y vital importancia en el resto de las actividades y áreas de la empresa.

En la mayoría de las microempresas el dueño o algún empleado de confianza llevan a cabo la actividad de ventas, en el caso de empresas de manufactura; en caso de empresas de servicio depende mucho del mismo y de la organización de esta. No obstante la falta de coordinación de recursos ha llevado muchas veces a la actividad de ventas a caer en una especie de pasividad y deficiencias, esto debido a que, la falta de promoción a través de una buena publicidad, no le abre caminos a la empresa así como muchas otras veces el área de producción carece de la capacidad productiva y laboral para respaldar la demanda requerida en la medida en que se expande, crece y mejora la microempresa. Lo que a largo plazo provoca un rezago comercial, problemas financieros pues la competencia de hoy en día no tiene contemplaciones por las empresas que no cumplan con los requerimientos para estar en el mercado, así también los problemas de ventas afectaran la dirección que la empresa se ha trazado poniendo en riesgo, como es lógico, su lugar y existencia en el mercado.

La cuestión de las ventas en la microempresa mexicana por lo general se resume en un proceso que comienza con una producción moderada y poco especializada, pasando por un almacenaje poco cuidadoso hasta una campaña de venta poco entusiasta y dirigida burdamente a vender a granel, sin dar mayor valor agregado, buscando la preferencia del cliente a través de la constancia y el bajo precio, más que a través de la calidad.

En las microempresas son pocos los empresarios que llevan un control, aunque sencillo, constante de sus ventas así como de su personal, la mayoría ofrece a su personal un sueldo base y dependiendo el volumen de venta a la semana se les

asigna una comisión extra, así también se le pide un volumen mínimo de ventas a la semana y al mes para mantenerse en el trabajo de lo contrario son liquidados y se busca a otro personal más eficiente capaz de dar resultados inmediatos. En algunos otros aunque el dueño está siempre presente mantiene una actitud pasiva sin mayor búsqueda de nuevos clientes o buscar nuevas maneras de ampliar su mercado; sin embargo son pocos los que siempre están atentos y presentes ante cualquier cambio que presente su negocio, buscan nuevos clientes, procuran dar un mejor servicio en las ventas pues entienden o buscan entender lo que el cliente desea, busca no solo cerrar una buena venta sino conseguir un cliente constante sin abrumarlo con un exceso de ofertas y productos poco convincentes o que no estén dirigidos hacia él.

Así el área de ventas se entiende como el departamento donde se realizan actividades para abrirle paso a la empresa hacia una mejor posición en el mercado y del mismo modo mantenerlo en la preferencia de los clientes a través de acciones que promocionen los productos y/o servicios que la misma vende.

Es por ello que se debe enfatizar la importancia de esta área dentro de las actividades de la micro empresa, pues está claro que no siempre basta producir mucho, ni producir bien, también hay que saber vender lo que se produce, a quien y como se le va a vender.

1.5.5 Área de Recursos Humanos.

Esta área de la microempresa está definida por tener como principal objetivo proporcionar personal capaz de trabajar mucho tiempo por un pago que muchas ocasiones no retribuye de forma real y justa el esfuerzo del personal, a esto va implícito el hecho de que mantienen reclutadas personas que muchas veces no cubren el perfil o que las condiciones iniciales de trabajo no exigen mayor preparación ni especialización del trabajo que se lleva a cabo por lo que las microempresas llevan a cabo un reclutamiento demasiado sencillo sin mayor atención en los requisitos del puesto para el cual van a ser contratados pide de manera condescendiente.

Al calificar las exigencias del puesto como condescendientes, se hace una observación en el hecho de que las condiciones de la empresa muchas veces poco favorable le limitan a definir con exactitud, precisión y visión las necesidades de la misma de manera que al iniciar sus actividades las áreas, los problemas que enfrenta cada día son ejercidos y resueltos respectivamente por el dueño de la empresa, por lo que el papel de este con respecto a los trabajadores dista mucho de lo que debe ser un verdadero emprendedor o empresario visionario, es decir, tiene una concepción más parecida a un manera de trabajo hacendaría en la que el patrón aun cuando está equivocado o no tiene conocimiento total del modo en que cada trabajador realiza sus tareas siempre debe ser obedecido sin cuestionar ni sugerir.

Las empresas mexicanas, sin importar si son micro, pequeñas o medianas empresas, deben de mantener una actitud y disposición abierta al cambio que las circunstancias actuales del mercado exigen, dentro de esas exigencias está el hecho irrefutable de que uno de los recursos más importantes para que la empresa alcance y se mantenga en la cumbre del éxito es sin duda contar con el personal adecuado y capacitado para responder a dichas exigencias conocidas y las que aún se desconocen (Garza 2010)

Es por ello que las actuales administraciones públicas no solo otorgan apoyos financieros a las microempresas, sino que también ofrecen apoyos en asesoría técnica, administrativa y contable, pues reconocen que la competitividad de una empresa no está solo en función de sus sistemas sino en la capacidad que cada uno de los elementos que la componen tienen y adquieren para hacer posible el alcance de los objetivos de la empresa, hacerla competente y exitosa en el mercado. Pero nada de esto funciona si desde la gerencia, en este caso ejercida por el dueño de la empresa conocido comúnmente como patrón, estas ideas no tienen cabida en la manera de trabajar y organizar a todo el conjunto de elementos de la misma.

Al hablar de recursos humanos la mayoría de los micro empresarios cree que es conocer la manera de dar instrucciones a los trabajadores y hacer que estos, sin miramientos, cumplan al pie de la letra lo que se les indica, pero la administración de recursos humanos entre todas las tareas que abarca, destaca el hecho de que

debe proveer a la empresa de personal adecuado a las necesidades del puesto que lo requiera así como de establecer una ideología y filosofía empresarial basada en la Administración de la Calidad Total en cada uno de sus miembros, partiendo desde la alta gerencia hasta los trabajadores de primera línea, de modo que dicha visión y filosofía sea entendida y unificada por todo el personal y al mismo tiempo se refleje en resultados positivos para la empresa, pues al generar beneficios para la misma esta deberá generar de alguna manera beneficios para su capital humano.

Para las microempresas de la región Centro de Texcoco, esto puede sonar muy bien, sin embargo, la realidad para estas dista mucho de una ideología empresarial asertiva, esto debido a que su tamaño les reditúa ganancias de manera modesta en principio, lo que las limita a conseguir personal más capacitado y comprometido con la empresa, de modo que las ideas acerca de la calidad y la gerencia asertiva se vuelven utopías perfectas, no obstante la empresa no tiene más remedio que aplicar estas ideologías ya que a la larga contribuirán a que la empresa sea un ejemplo de éxito comercial y empresarial; considerando este hecho en la investigación presente se pretende lograr que la implantación de un sistema de Administración de la Calidad Total, no sea una carga o un peso excesivo para el microempresario quien debe encargarse de estos aspectos, sino por el contrario el uso de estas técnicas y filosofías le den las pautas a seguir para hacer crecer a su microempresa.

1.5.6 EL ciclo Deming como punto de partida.

La presente investigación es un trabajo en el cual busca mostrar como la Administración de la calidad Total se vuelve una gran ventaja competitiva y el eje principal para el éxito de toda empresa, pero sobre todo, como es que la aplicación de la administración de la Calidad Total nos lleva a obtener: solución a un problema de crisis empresarial, ventaja competitiva y comparativa ante una competencia reñida en el mercado y finalmente quizás lo más importante, asegurar la preferencia de los clientes, traducido en el éxito de la misma microempresa.

Basados en la teoría de W. Edwards Deming (1952) y la administración de la Calidad retomaremos como base de esta investigación el ciclo Deming (Planear, Hacer, Controlar y Analizar y Actuar). Así mismo se retomaran parte de los 14 principios de

la calidad¹, pero al mismo tiempo se buscara la manera de resumirlos en conceptos prácticos y entendibles sin perder de vista el objetivo que cada uno implica:

1. **Crear constancia de propósito para la mejora de productos y servicios.**

Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de la empresa: más que hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo, todo esto a través de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento.

2. **Adoptar una nueva filosofía.** No se debe seguir con los errores de tolerar una mano de obra deficiente y el servicio antipático.

3. **Dejar de confiar en la inspección masiva.** Deming asegura que las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando este sale de la línea de ensamble o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas. En realidad la empresa les está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad no viene de la inspección sino de la mejora del proceso. Con instrucción se pueden reclutar trabajadores que participen en esta mejora.

4. **Fin a la práctica de realizar negocios solo con base en el precio únicamente.** Los departamentos de compras suelen funcionar bajo la orden al proveedor más barato. Esto frecuentemente tiene como consecuencia materias primas o insumos de mala calidad, por el contrario los encargados de las compras deben de buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado insumo.

5. **Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicio.**

Deming afirmaba que la mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La

¹. W Deming Ewards, “*Los principios elementales del control estadístico de calidad*” editorial Orbis S.A., Barcelona, 2001, pag 114 – 203.

administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.

6. **Instituir la capacitación (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes)** con mucha frecuencia los trabajadores les enseñan su trabajo o capacitan a otros trabajadores los cuales nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo correctamente.
7. **Instituir el liderazgo.** La tarea del supervisor no es decirle a la gente lo que tiene que hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por un mejor método objetivo quien necesita ayuda individual.
8. **Eliminar el temor:** Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no comprenden cuál es su trabajo ni que está bien o que está mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar más calidad y productividad es necesario que la gente se sienta segura.
9. **Derribar las barreras que hay entre las áreas:** muchas veces los departamentos o unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que se contraponen. No laboran como equipo para resolver o prever problemas, y pero todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro.
10. **Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para a la fuerza de laboral:** Deming afirma que estas cosas nunca le ayudaron a nadie a hacer bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.

11. Eliminar las cuotas numéricas: las cuotas tienen solamente en cuenta números, no la calidad ni los métodos al personal. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. El personal, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

12. Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho: El personal desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y las materias primas de mala calidad obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras.

13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación: tanto la administración como el personal deberán capacitarse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14. Tomar las medidas necesarias para lograr la transformación: para llevar a cabo la misión de la calidad se necesitara un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco.

CAPÍTULO II: LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

2.1 ¿Qué es la Administración o Gestión de la calidad total?

La calidad total o Total Quality Management (TQM, por sus siglas en inglés) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en fabricación, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina **total** porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella, con la finalidad de poder producir, ofrecer y vender productos así como servicios que se distinguen por ajustarse o superar las expectativas del cliente.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo único de venderlo, sino que se abarcan otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas (Cantú 2010)

2.1.1 Origen de la Administración de la Calidad Total

Su origen se remonta a los años 50 y con motivo de una serie de conferencias de Deming y Juran, discípulos de Shewhart, a empresarios japoneses organizadas por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), se desencadenan el desarrollo de las principales teorías sobre la Calidad Total de autores japoneses: Ishikawa, Ohno, etc.

Se debe recordar que Japón había sido uno de los países vencidos de la segunda guerra mundial y debía recuperarse. No disponía de recursos propios excepto las personas y su capacidad intelectual.

Debido a que Japón había sido miembro de los países del eje en la segunda guerra mundial y había sido vencido por los Estados Unidos, la ONU le había impuesto muchísimas restricciones que como efecto colateral afectaban a sus empresarios y al resto de los japoneses quienes trataban de volver a recuperarse de los estragos de la guerra.

Este país se vio en la necesidad de trabajar con lo poco que contaba pero sobre todo enfocó sus esfuerzos a encontrar la manera de hacer que sus productos se pudieran vender a través de la aceptación de dichos productos por la calidad que estos tuvieran, por lo que fue necesario que tomaran en cuenta varias teorías y enfoques administrativos que les permitieran el alcance de dicho objetivo, así surgieron autores que aportaron grandes teorías y técnicas de la Gestión de la calidad (Cantu 2012).

2.2 Técnicas y enfoques que dieron origen a la Administración de la Calidad Total.

2.2.1 Walther Shewhart y el Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Su aportación es el Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Es un proceso metodológico básico para realizar las actividades de mejora y mantener lo mejorado.

Imagen 1. Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)



2.2.2 Edward Deming y los 14 puntos

Entre las diferentes aportaciones de este autor a la calidad cabe destacar dos: los catorce puntos de Deming y la divulgación del ciclo PDCA de Shewart.

Deming pretende mostrar la importancia del papel de las personas, en especial de la dirección en la competitividad de las empresas.

Los fundamentos del pensamiento de Deming se resumen en que la calidad es la base de una economía sana, ya que las mejoras a la calidad crean una reacción en cadena que al final genera crecimiento en el nivel del empleo.

Deming hacía hincapié en que las organizaciones para lograr una mejor posición competitiva, deben contar con un sistema de conocimiento profundo que incluye:

- ✎ El diseño y la administración de la organización mediante una visión sistémica.
- ✎ Comprender el concepto de variación que provoca la falta de control en los procesos del negocio (administrativos y operativos).
- ✎ Desarrollar el conocimiento técnico, tecnológico y administrativo que les permita comprender y mejorar sus procesos.
- ✎ Tener un claro entendimiento del comportamiento humano.

Los 14 puntos Deming:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adaptar la empresa a la nueva economía en que vivimos.
3. Evitar la inspección masiva de productos.
4. Comprar por calidad, no por precio y estrechar lazos con proveedores.
5. Mejorar continuamente en todos los ámbitos de la empresa.
6. Formar y entrenar a los trabajadores para mejorar el desempeño del trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
8. Eliminar el miedo, para que las personas trabajen seguras y den lo mejor de si mismas.
9. Rompen las barreras entre departamento.
10. Eliminar slogans y consignas para los operarios, sustituyéndolos por acciones de mejora.
11. Eliminar estándares de trabajo, incentivos y trabajo a destajo, pues son incompatibles con la mejora continua.
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de estar orgullosa de su trabajo.
13. Estimular a la gente para su mejora personal.
14. Poner a trabajar a todos para realizar esta transformación, aplicando el método PDCA.

2.2.3 Joseph Juran y su trilogía

La trilogía de Juran sobre la gestión de la calidad se basa en tres aspectos que se muestran en el siguiente gráfico: planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

En primer lugar, la empresa en la planificaron se fija unos objetivos “coste de la mala calidad” y define las acciones necesarias para alcanzarlos. Posteriormente, aplica el control de calidad durante el proceso de fabricación, tomando acciones correctoras cuando se aleja de los objetivos. En paralelo con el, va aplicando la mejora de la calidad sistemáticamente para reducir el nivel de coste de mala calidad. Juran recomendó a los japoneses apegarse a las siguientes estrategias para ser líderes mundiales en calidad:

- ✎ Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
- ✎ Todos los niveles y funciones de la organización deberán participar en programas de capacitación en administración por calidad.
- ✎ El mejoramiento de la calidad se debe realizar en forma continua y a un paso revolucionario, no evolutivo.
- ✎ La fuerza de trabajo interviene en el mejoramiento de la calidad por medio del trabajo en equipo (círculos de calidad).
- ✎ Los objetivos de calidad deben formar parte del plan del negocio.

El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que él llamó trilogía de Juran, que divide el proceso de administración de calidad en tres etapas: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad.

Planeación de la calidad

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, la planeación de la calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida, llamada mapa de planeación de la calidad, y son los siguientes:

- ✎ Identificar a los clientes.
- ✎ Determinar sus necesidades.
- ✎ Traducir las necesidades al lenguaje de la empresa.

- ✎ Desarrollar productos con características que respondan de manera óptima a las necesidades de los clientes.
- ✎ Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- ✎ Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad

La alta administración debe utilizar un proceso universal a fin de controlar las operaciones. Para controlar un proceso se debe establecer un vínculo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos; asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol; establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos; proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos; transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel de capacidad planeado; evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos, y aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con los objetivos de calidad. Los principios de control son la esencia del control de calidad, antes y ahora, pues si se quiere que un proceso permita entregar al cliente lo que éste necesita, además de conocer y anticipar sus necesidades, los procesos deberán tener la capacidad de desempeñarse sostenidamente con la menor variabilidad posible.

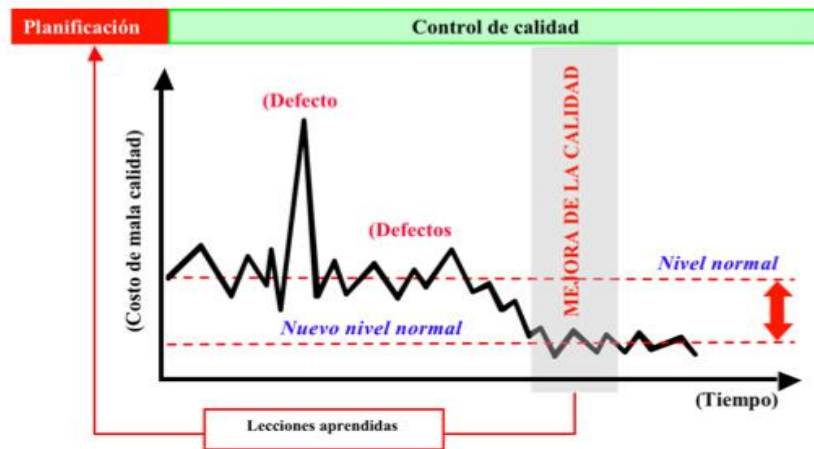
Mejoramiento de la calidad

Esta etapa se basa en la realización de todas las mejoras proyecto por proyecto. Para ello es necesario establecer un consejo o comité de calidad que diseñe, coordine e institucionalice la mejora de calidad anual. El comité deberá definir la forma de seleccionar cada proyecto, que deberá incluir nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto. Se recomienda designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de desarrollo, así como otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos alcanzados.

Además, Juran sugiere aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales y la participación de la alta

administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad. Por último, hace hincapié en la importancia de proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo de administración en el proceso, de manera que aprenda los métodos y los medios necesarios para establecer el programa de mejora de calidad anual.

Imagen 2. Mejora de la Calidad



2.2.4 Kaoru Ishikawa y los Círculos de Calidad

Después de trabajar durante una década en la aplicación de la gestión de la calidad en la dirección y niveles intermedios, en Japón se vio la necesidad de involucrar también a los operarios.

Por ello, en 1962, Ishikawa desarrolló los círculos de calidad.

Un círculo de calidad es un pequeño grupo compuesto por personas voluntarias, que resuelve los problemas de los niveles más operativos de la empresa. Todos sus componentes pertenecen a la misma área de trabajo y habitualmente es el propio grupo quien determina el problema a resolver.

La visión de Ishikawa se apoya en el control y el aseguramiento de la calidad, por lo que podría considerarse tradicionalista y básica. Sin embargo, es interesante y necesario conocer sus tesis, que en su momento fueron vanguardistas y constituyeron la base para los sistemas de calidad actuales. Algunos de los principios de Ishikawa en relación con la calidad total son los siguientes:

1. En cualquier industria, controlar la calidad es hacer lo que se debe.

2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es control de calidad. Realizar actividades de control de calidad genera tanto dinero para la empresa ¡que no sabrá qué hacer con él.
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. Para poner en práctica la TQM, es necesario capacitar de manera continua a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
5. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, desaparece la falsedad de la empresa.
6. Con el propósito de alentar el estudio de la calidad entre trabajadores y supervisores, se deberán formar círculos de control de calidad (CCC) como parte de TQM.
7. Existen muchas diferencias entre las actividades del control de calidad japonés y las de Estados Unidos y Europa occidental, debido en parte a las diferencias estructurales entre las naciones. Las diferencias principales radican en los siguientes factores presentes en Japón:

Administrativos

- ✎ El nivel de especialización profesional.
- ✎ Es una sociedad vertical.
- ✎ La aplicación de los métodos de trabajo propuestos por Taylor y su relación con el ausentismo.
- ✎ El elitismo y la conciencia de clase.
- ✎ Los sindicatos no son entidades opuestas a la administración.
- ✎ La homogeneidad racial.
- ✎ La rotación en los puestos de trabajo.
- ✎ Los sistemas de educación.
- ✎ Las políticas de despido y el sistema de empleo vitalicio.
- ✎ Las diferencias en los sistemas de escritura.
- ✎ El sistema de pagos.
- ✎ La religión.
- ✎ La relación con los subcontratistas.

8. Los primeros pasos del control de calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que los impulsan a comprar.
 9. Anticipar problemas potenciales y quejas.
 10. Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad que carece de acción es simple esparcimiento.
 11. El estado ideal del control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más inspección.
 12. La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No se puede crear por medio de inspección.
 13. La noción básica detrás del control es prevenir la repetición de errores.
 14. La esencia de la TQM reside en el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad de productos nuevos.
 15. Se debe eliminar la causa básica, no los síntomas. De igual forma, no se deben confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
 16. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la empresa.
 17. La TQM es una actividad de grupo que no pueden realizar individuos aislados, sino que invariablemente requiere el trabajo en equipo. Se tendrá éxito si todos los miembros de la organización cooperan desde el presidente hasta el personal de línea y de ventas.
 18. Cuando la TQM se pone en práctica en toda la compañía, contribuye a mejorar la salud corporativa y financiera e incrementa la satisfacción de los empleados en el trabajo.
 19. El control de calidad es uno de los objetivos fundamentales de la empresa y una filosofía para la administración. Es necesario fijar metas que sean benéficas a largo plazo y asignar a la calidad la más alta prioridad en todas las decisiones.
 20. La TQM es un concepto administrativo que se basa en estos principios básicos: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos.
- Los círculos de calidad persiguen como objetivo último la obtención de mejoras en el seno de la empresa.

2.2.5 Taiichi Ohno y el Just in Time

Taiichi Ohno, vicepresidente de Toyota Motor, desarrolla el sistema de gestión de la producción de JUST-IN-TIME (JIT) o justo a tiempo. La utilización del JIT está orientada a mejorar los resultados de la empresa con la participación de los empleados a través de la eliminación de todas las tareas o actividades que no aporten valor (despilfarro), especialmente la reducción de inventarios.

El JUST-IN-TIME da lugar a una serie de actividades asociadas, algunas de las cuales se citan a continuación:

- ✎ Formación de la personas.
- ✎ Racionalización de los puestos y flujos de producción: fabricación en flujo de producción: fabricación en flujo o células de trabajo.
- ✎ Relación de asociación con proveedores y clientes.
- ✎ Eliminación de defectos.
- ✎ Minimización de averías (Total Productive Maintenance).
- ✎ Empleo de técnicas de cambio rápido de utilidad para reducir los tiempos de cambio SMED (Single- Minute Exchange Dye).

2.2.6 Masaaki Imai y el Kaizen

Es el difusor del KAIZEN, una estrategia de mejora continua, que sintetiza algunas de las principales teorías sobre la calidad, aplicándolas a todos los ámbitos de la empresa. “kaizen significa mejora KAI y ZEN, bondad”

El Kaizen es un sistema de calidad que se enfoca en la mejora continua.

En sí, la esencia del Kaizen es realizar el mejoramiento de los procesos antes de esperar que se obtengan resultados mejorados. Es decir que los problemas de la calidad deben atacarse de raíz. Eso se logra mediante un mejoramiento continuo a través de pequeñas y grandes acciones, pero de forma diaria.

El Kaizen es una idea que debe trabajarse todos los días. Es una idea individual y de grupo que llevará a cambiar la conducta de los miembros de la organización, equipo, etc.

Imagen 3. KAIZEN, una estrategia de mejora continua



2.2.7 Genichi Taguchi y los métodos estadísticos

Para la Genichi Taguchi, la no calidad es la pérdida generada a la sociedad por un producto, desde el momento de su concepción hasta el reciclado, por no haber hecho lo correcto.

El objetivo de la empresa debe ser minimizar la no calidad, pues las pérdidas que los productos originan a sus usuarios a corto, medio o largo plazo, sin duda, revierten el perjuicio para la empresa que los fabrica, y otro tanto ocurre con los daños que puedan originar a la sociedad (medio ambiente, etc). Taguchi ha desarrollado métodos estadísticos para evaluar esta pérdida y minimizarla.

También ha desarrollado lo que se conoce como ingeniería de la calidad, métodos para el diseño de productos y desarrollo de procesos de industrialización. Estos métodos buscan la robustez de los productos, es decir, hacerlos insensibles:

- ☞ La variabilidad debida a las diferencias condiciones de uso que puedan tener.

- ✎ La variabilidad que incorporan las materias primas que se utilizan para fabricarlos.
- ✎ La variabilidad propia del proceso de fabricación.

2.2.8 Mikel Harry y el Seis Sigma

Desde que la metodología Seis Sigma se difundió a finales de la década de 1990, el término se ha vuelto una forma de referirse a procesos que buscan niveles casi perfectos de calidad. En Seis Sigma el uso de datos en forma disciplinada ayuda a eliminar defectos en los procesos. La representación estadística del Seis Sigma permite describir de manera cuantitativa la manera en que se desempeña un proceso. Para lograr Seis Sigma, un proceso no debe producir más de 3.4 defectos por millón de oportunidades, prácticamente ningún producto fuera de especificación. En este método se denomina oportunidad la cantidad total de situaciones en las que pudiera haber un defecto. El nivel de “sigmas” de un proceso se podrá calcular con facilidad si se utiliza el estimador Seis Sigma.

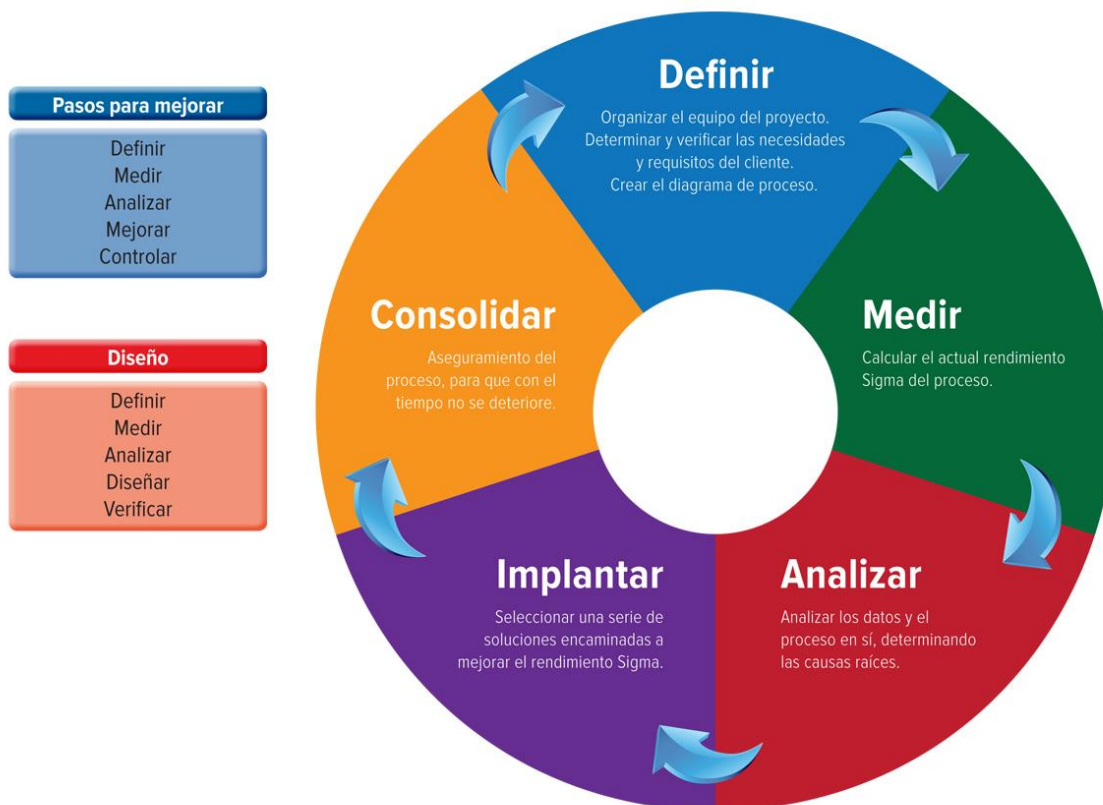
El objetivo fundamental es la implantación de una estrategia basada en medir el mejoramiento de los procesos y reducir la variabilidad mediante la realización de proyectos de mejoramiento.

Esto se logra al usar los dos procedimientos que integran el Seis Sigma:

DMAIC y DMADV. El primero (definir, medir, analizar, mejorar [improve] y controlar) tiene como objetivo mejorar los procesos que son fuente de productos o servicios defectuosos y justifican, desde el punto de vista económico, su mejoramiento gradual y de incremento. El segundo (definir, medir, analizar, diseñar y verificar) se utiliza con el propósito de desarrollar nuevos procesos o productos para que, desde su diseño, estén capacitados para lograr niveles de calidad Seis Sigma. También se puede aplicar en un proceso existente que requiera algo más que un mejoramiento gradual, pues equivale a rediseñarlo en su totalidad para reducir drásticamente sus niveles de defecto. En ambos casos, los procedimientos DMAIC y DMADV los llevan a la práctica los Cintas Verdes Seis Sigma y los Cintas Negras Seis Sigma, supervisados por el Cinta Negra Maestro, que es personal altamente

capacitado en el uso de las técnicas y procedimientos de la metodología Seis Sigma; los primeros con dedicación parcial y los segundos con tiempo completo.

Imagen 4. Seis Sigma



2.2.9 Shigeo Shingo y el sistema Poka yoke

Dicho autor quizá sea más conocido por sus contribuciones al área de la optimización de la producción que a la calidad total; sin embargo, el argumento cardinal de su filosofía es que una de las principales barreras para optimizar la producción es la existencia de problemas de calidad. Su método SMED (cambio rápido de instrumental) funcionará de manera óptima si se cuenta con un proceso de cero defectos, para lo cual Shingo propone la creación del sistema poka yoke (a prueba de errores).

El sistema poka yoke consiste en crear elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para establecer la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir; esto es, se debe inspeccionar en la fuente para detectar a

tiempo los errores. Mediante este procedimiento se detiene y corrige el proceso de forma automática para evitar que el error derive en un producto defectuoso. Para reducir defectos en las actividades de producción, el concepto más importante consiste en reconocer que aquéllos se originan en el proceso y que las inspecciones sólo pueden descubrirlos, mas no prevenirlos. El “cero defectos” no se logrará si se olvida este concepto.

Por otro lado, Shingo subraya que se debe reconocer que los trabajadores son seres humanos y que, como tales, en ciertas ocasiones incurren en olvidos. Es necesario incluir un poka yoke (lista de chequeo o mecanismo) durante la fase operativa, de tal forma que si la persona olvida algo, el accesorio se lo señale y así se prevenga la ocurrencia de errores. Un sistema de chequeos sucesivos, en lugar de la inspección realizada por una sola persona, asegura la calidad del producto en el origen y es más efectivo para lograr cero defectos. El chequeo sucesivo consiste en que el siguiente operario revisa la calidad del producto del proceso anterior. Este sistema de inspección a 100% es incluso más rápido y efectivo que las inspecciones por muestreo realizadas al final del proceso. A su vez, los sistemas de control de calidad total consisten en que todo el personal de la organización participe en la prevención de errores por medio del ciclo de calidad y el control de calidad cero (poka yoke e inspección en la fuente).

Según Shingo, el proceso de dirección de una empresa se basa en acciones individuales y la conjunción de éstas en actividades de grupo dentro de cada categoría de dirección ejecutiva (tecnológica, financiera, de producción, de mercado y de recursos humanos). Las fases de la acción individual son:

- ✎ La voluntad de los individuos
- ✎ Políticas que rigen el comportamiento de éstos
- ✎ Programación
- ✎ Ejecución
- ✎ Control de las acciones mediante la verificación, y satisfacción de los estándares establecidos.

Existen diferencias socioculturales y de organización del trabajo muy importantes entre Japón y Occidente. Las áreas donde estas diferencias resultan más notorias

son los sistemas de empleo y salario, el sindicalismo, el trabajo en grupo, las políticas de comunicación de las empresas, el manejo y entendimiento de los inventarios, así como los métodos de programación y control de la producción.

En una de sus muchas publicaciones, Shingo proporciona amplias recomendaciones para mejorar la calidad de las operaciones en plantas manufactureras (1985). Entre otras cosas, propone diversas técnicas de ingeniería industrial para el óptimo funcionamiento del proceso productivo y una metodología para solucionar los problemas que típicamente se presentan en un círculo de calidad.

Imagen 5. Sistema Poka - Yoke



2.2.10 Genichi Taguchi y el control de calidad

Al igual que Dorian Shainin, Taguchi propuso interesantes y efectivas metodologías para reducir la variabilidad y el incremento en la habilidad de los procesos productivos, con la consecuente disminución en el porcentaje de artículos defectuosos. En los últimos, las propuestas de estos autores, a pesar de que aún las usan algunas empresas, han sido rebasadas ampliamente por la metodología Seis Sigma, sin embargo, el pensamiento de Taguchi aporta conceptos fundamentales a la calidad total que conviene tener presentes.

Taguchi hacía hincapié en que, como los clientes desean comprar productos que atraigan su atención y que realicen la función para la cual se diseñaron, las organizaciones deben ofrecer productos que superen los de la competencia en cuanto a diseño y precio, que sean atractivos para el cliente y que tengan un mínimo

de variación entre sí, además de ser resistentes al deterioro y a factores externos a su operación.

Tales conceptos se reflejan en los puntos siguientes:

1. Función de pérdida: La calidad debe definirse en forma monetaria mediante la función de pérdida, en la que cuanto mayor sea la variación de una especificación respecto al valor nominal, mayor (exponencialmente) será la pérdida monetaria transferida al consumidor.

2. Mejora continua: La mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad. Ambos factores se relacionan estrechamente.

3. Variabilidad: Que puede cuantificarse en términos monetarios. La variabilidad del funcionamiento del producto provoca una pérdida al usuario, la cual puede medirse como el cuadrado de la diferencia entre el funcionamiento real y el valor objetivo.

4. Diseño del producto: En esta etapa se genera la calidad y se determina el costo final del producto.

5. Optimización del diseño del producto: Se puede diseñar un producto con base en la parte no lineal de su respuesta, a fin de disminuir su variabilidad.

6. Optimización del diseño del proceso: Se puede reducir la variabilidad por medio del diseño de experimentos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucradas en la manufactura del producto.

7. Ingeniería de calidad: Taguchi desarrolló también una metodología que denominó ingeniería de calidad, la cual se divide en línea y fuera de línea, como se describe a continuación:

✎ Ingeniería de calidad en línea: sus actividades respectivas son la manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo. Una de las técnicas auxiliares es la gráfica de control.

✎ Ingeniería de calidad fuera de línea: se encarga de optimizar el diseño de productos y procesos. Para su aplicación se sirve del diseño de experimentos.

2.3 Principios de la Administración de Calidad Total

TQM puede ser definido como la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Muchos principios pueden ser identificados, los que incluyen:

- ✎ Executive Management: La administración principal debe actuar como el conductor principal de TQM y crear un ambiente que asegure su éxito.
- ✎ Entrenamiento: Los empleados deben recibir entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad.
- ✎ Foco en el cliente: Las mejoras en la calidad deberían mejorar la satisfacción del cliente.
- ✎ Toma de decisiones: Las decisiones para la calidad deben ser tomadas en base a mediciones.
- ✎ Metodología y herramientas: El uso de metodologías y herramientas aseguran que los no cumplimiento de calidad son identificados, medidos y respondidos.
- ✎ Mejora continua: Las empresas deben trabajar constantemente para mejorar la manufactura y los procedimientos de calidad.
- ✎ Cultura organizacional: La cultura de la empresa debería estar enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos para así mejorar la calidad.
- ✎ Empleados involucrados: Los empleados deben ser motivados a ser proactivos en identificar y ocuparse de los problemas relacionados a la calidad.

2.4 La Misión como Reguladora del Control de la Calidad Total.

La misión de la empresa como se sabe es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe y tiene un lugar en el mercado. Así mismo es la determinación de las funciones básicas y fundamentales que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofrecer.

Características de la misión.

Las características con las que debe contar una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible. De manera implícita la misión contiene elementos que la complementan, tales como visión y valores.

Visión: es un elemento complementario del enfoque que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa, ayudando a que el propósito estratégico se cumpla, es decir, la visión es una proyección a largo plazo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones dentro de la empresa.

Valores: en la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma. En palabras breves es la filosofía empresarial de la empresa a seguir.

En la declaración de la misión se resume la razón de ser, metas y valores de una empresa u organización. Las declaraciones de la misma responden a varios propósitos propios de la empresa. En el fondo son la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de la organización, más allá de los estados financieros, sirve como un motivador interno y para las relaciones públicas.

Para la mayoría de los especialistas en calidad, la misión está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización. Describe como competir y generar valor al cliente. Hay una gran diferencia entre lo que se debe entender por Misión y por Visión; "La misión mira hacia dentro de la organización, mientras que la visión lo hace hacia fuera. La Misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la visión lo hace en el mediano plazo.

La declaración de la Misión debe estar pensada para incrementarse con el tamaño de una organización. Una empresa pequeña puede subsistir sin una declaración de misión expresa, ya que el dueño del negocio puede comunicarse personalmente con cada miembro del personal. Cuando la empresa crece se hace difícil para los empresarios comunicarse con todo el personal y expresarles sobre sus planes a futuros, su visión de las metas de la compañía y los valores que dirigirán la operación de la compañía para el futuro inmediato y a largo plazo.

Toda empresa necesita una declaración de la Misión, debido a que esta define quien es como empresa, establece el ambiente, articula la cultura empresarial y ayuda a perpetuar los métodos de trabajo apropiados, es decir, sirve como una guía en el largo camino hacia el éxito de la misma.

Externamente la declaración de la misión ayuda a que la administración se concentre cuando se enfrenta a incertidumbres debidas a la ampliación empresarial, acoso de la competencia o desregulación de la industria. Internamente, demuestra liderazgo y ayuda a motivar al personal, proveedores, asociados a la comunidad en que se encuentra la empresa.

En muchas ocasiones los negocios operan de manera intuitiva. Redactar una declaración formal no solo implica expresar en palabras esta misión, sino formalizarla como política de la empresa, en la cual se cree y con la cual se tiene que vivir a diario. Las declaraciones de misión pueden ser unos vínculos magníficos para comunicar la importancia de las actividades y de las razones por las que los empleados deben sentirse parte de la empresa. Desafortunadamente, casi todas las declaraciones de misión que se crean, están redactadas de manera general, carentes de originalidad, sin vitalidad y sin significado real. Se repiten insistentemente frases, sin mucho sentido, copiadas de las que tienen empresas multinacionales como Microsoft, IBM, Nissan o ATT, muy bien redactadas, elegantes, pero que no concuerdan en absoluto con la realidad de la micro empresa. Existen cuatro perspectivas que se deben analizar para fijar la misión de una empresa, que recomiendan Charles W. Hill (1999).

Algunas características que debe tener la declaración de misión, recomendadas por los expertos, se indican a continuación:

- **Simplicidad:** las declaraciones deben ser simples, en lenguaje claro y preciso. Se debe evitar las complicaciones y la oscuridad en los conceptos. Una misión que puede ser expresada fácilmente es más probable ser recordada y tener la resonancia esperada en los que la conocen.
- **Honesta y Realista:** es evidentemente perjudicial publicar una misión que se encuentra en desacuerdo con las actividades de la empresa u organización. Una empresa puede incluir en su misión se preocupación por

el ambiente externo, pero si sus operaciones diarias reflejan lo contrario, los resultados pueden ser muy perjudiciales. Los empleados de inmediato captarán el cinismo del predicamento, dudando de la sinceridad de la gerencia. Es conocido que la hipocresía atrae mayor atención que el silencio.

- **Comunicar Expectativas y Ética:** cualquier declaración de misión debe definir las metas del negocio y adicionalmente las metodologías seleccionadas para conseguirlas. Una buena declaración de misión debe incluir los principios generales a los cuales se espera que los trabajadores se adhieran y practiquen. Debe incluir de manera implícita a lo que se obliga la empresa para con su personal, sus clientes y la comunidad donde se encuentra operando.
- **Actualización Periódica:** la declaración de la Misión no puede quedar igual por siempre. Al igual que todo, pierde vitalidad y actualidad con el tiempo. Debe examinarse anualmente, como mínimo, en estos acelerados tiempos de cambio. La declaración de misión debe experimentar revisión y refinamiento continuo para asegurar que siguen siendo útiles y corresponde a la realidad actual de la micro empresa.

En la micro empresa declarar una misión es lo último que tiene pensado la gerencia o los dueños de esta, debido a que tienen en mente solo una cosa, la ganancia inmediata así como el éxito garantizado de lo que han invertido, aunque no sepan con claridad hasta donde quieren llegar, cuanto están dispuestos a hacer para lograr lo que se han propuesto, como harán para librar las adversidades, los problemas actuales y futuros; lo único que el empresario quiere tener en cuenta es si la actividad comercial a la que se está enfocando es la idónea o está a tiempo de dejarla para no perderlo todo, entre otras cuestiones, todos estos cuestionamientos son aceptables e incluso entendibles, sin embargo el empresario debe considerar que la misión es y será siempre la brújula que lo mantendrá en la dirección correcta hacia los propósitos que de algún modo dan origen a su negocio así como procurar la existencia del mismo.

2.5 El Enfoque Práctico de la A. C. T. en las Microempresas Mexicanas.

2.5.1 Factores Internos de Consolidación para las Microempresas de Servicios.

En este apartado es importante destacar, aunque pudiera parecer trillado, la importancia de guiar las acciones de la empresa en los principios universales del proceso administrativo, sin embargo este proceso tiene carácter de universal debido a que puede adaptarse a las exigencias de los nuevos tiempos y las distintas culturas sociales y empresariales en las que se aplique, sin perder la esencia básica de sus fundamentos. Es por ello que basados en la observación de la microempresa mexicana en general, se propone como factores internos de consolidación para la microempresa las fases del proceso administrativos pero con un enfoque proyectado a volver a la empresa un organismo eficiente, eficaz, autónomo y muy competente.

Planeación estratégica

En palabras de reconocidos pensadores como Michael E. Porter “La planeación estratégica consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. En este sentido la microempresa mexicana al tener la limitante de recursos monetarios escasos debe tener una visión clara de cómo va a comenzar sus actividades, el costo de todas y cada una de ellas, así como prever las posibles contingencias derivadas de sus operaciones y de la competencia.

Debe tener una visión y cálculos empresariales anticipados de lo que pretende en cada área funcional de su empresa para poder emprender el curso de acción necesario y adecuado a los objetivos trazados, sin lo anterior solo avanzara como un barco a la deriva sin dirección ni claridad en lo que pretende lograr, lo que la expone a caer en un estancamiento de conformidad y a una posible decadencia.

Organización versátil y multidisciplinaria

Este tipo de organización debe entender que nada en el mundo es estático y en el ambiente de los negocios tampoco, por lo que aun con una planeación precisa puede haber factores externos no controlables (factores financieros, económicos, sociales, tecnológicos, etc.) que puede obligarnos a cambiar algunas tácticas lo que implicaría una posible reorganización de elementos y recursos de la empresa lo cual debe hacerse con mucha precisión y siempre basados en la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias, es decir ser muy versátiles; no debemos olvidar que en este mismo sentido es necesario tener conocimientos así como personal lo más capacitado y especializado posible para las necesidades de la empresa.

Dirección vanguardista

En el caso de las personas encargadas de dirigir a la empresa, se debe tener muy en cuenta que las victorias así como los triunfos de hoy no son ni serán los de mañana por lo que se debe de tener una preparación constante en lo que se refiere a conocimiento y capacitación, pues el avance avasallador que tiene la tecnología está teniendo un impacto directo en todos los ámbitos del mundo lo que hace que aquellas empresas que se nieguen a estar actualizadas, corren el riesgo de perder competitividad; por otro lado las formas de trabajar y el ámbito de la administración tampoco se queda atrás ya que lo anteriormente mencionado implica encontrar nuevas y más eficientes formas de hacer todo rápido y con mucha calidad.

Control bilateral

Este es un punto un poco más delicado que el micro empresario mexicano debe de entender y comprender: por principio de cuentas él no lo sabe todo y al integrar personal capacitado a su empresa debe considerar que este personal no solo es bueno porque tiene un conocimiento adquirido en la escuela, sino también lo adquirió en la práctica y lo renueva en la misma, por lo que el tener un control eficiente de toda la organización también dependerá de la capacidad de la dirección para saber tener una comunicación bilateral con sus elementos, esta comunicación le permitirá tener no solo información necesaria y adecuada para una toma correcta

de decisiones sino también le mantendrá informado de cómo se puede mantener una mejora continua en la empresa a fin de generar mayor competitividad.

2.6 Trato y Atención al Cliente.

Los clientes suelen ser para la mayoría de las empresas el segundo capital más importante después del dinero, para culturas de ámbito empresarial como la europea o la oriental, el cliente es la razón más importante de ser de la empresa junto con el personal que la conforma, ya que los clientes son y serán siempre la mayor fuente de inspiración para obtener no solo los beneficios económicos sino el beneficio de hacer a la empresa una organización vanguardista y exitosa, así también los empleados son la base para los logros de los objetivos y la satisfacción del cliente. Procurar que la directiva, la gerencia o los dueños, en el caso de las microempresas, mantengan una excelente relación con ambos es y debe ser siempre una de las prioridades de la misma, no obstante esta relación se vuelve complicada dentro del ámbito empresarial mexicano debido a que las ideologías de algunos empresarios tienen algunos lineamientos de la vieja escuela tayloriana. Tales lineamientos son el de procurar obtener el máximo esfuerzo del empleado sin mayor remuneración que la que marca la ley.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de los clientes tendrá, por lógica, una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto con el servicio de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no hay suficientes compradores. El mercado nacional e internacional ya no se asemeja en nada al de épocas pasadas, que eran tan previsibles y entendibles. La preocupación en épocas de antaño era producir más y más, porque había suficiente demanda para atender las limitadas exigencias de los clientes y pocos competidores.

En la actualidad la presión de la oferta y la demanda de bienes y servicios y la saturación de los mercados con empresas de diversos ramos y sobre todo productos sustitutos, obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar

y actuar con criterios distintos para captar y retener a sus clientes y tratar de atraer a nuevos, quienes no mantienen “lealtad duradera” ni con las marcas, ni con las empresas. Muchos dueños de pequeños negocios están convencidos que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y se dan cuenta tarde que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera, sino que está quedando fuera del mercado. El principal objetivo de todo empresario debe ser conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

Para la mayoría de los dueños de las micro empresas mexicanas, están conscientes de la importancia que el cliente tiene para sus empresas pero no tienen la visión ni la información necesaria para entender dicha importancia, como manejar a los clientes, como atender sus necesidades y mucho menos el cómo conseguir la lealtad del mismo.

Muchos gerentes de grandes empresas se plantean cuestiones como: ¿Para qué mejorar la atención a los clientes? ¿Cómo hacerlo? ¿Con quién? ¿Me traerán ventajas o desventajas esos cambios?, para las microempresas estas también deben ser cuestiones básicas en todos y en cada uno de los días en que está en marcha el micro negocio. Estas y otras interrogantes encuentran respuesta a diario en el comportamiento de los clientes, que reciben influencia de los medios de comunicación para modificar sus hábitos de compra con mucha rapidez. Ahora bien, al consumidor ya no le venden nada sino que él decide y exige libremente dónde, qué, cómo y cuánto comprar, obedeciendo a dos razones básicas: NECESIDAD Y DESEO.

Para entender mejor estas razones debemos definir qué es lo que significan:

NECESIDAD: Todo aquello que requiere o desea una persona para la conservación de la vida y cuya provisión causa satisfacción. Las necesidades del ser humano suelen ilimitadas, pues surgen permanentemente a medida que progresa la vida social y material de la sociedad.

DESEO: forma en la que se expresa la voluntad de satisfacer una necesidad de acuerdo con las características individuales de cada persona. El deseo se refiere a

la motivación de un consumidor a comprar un determinado producto o servicio. Normalmente es el paso siguiente a la percepción de la necesidad.

Es en este punto que el micro empresario se cuestiona cosas como: ¿Soy consciente de esto? ¿Qué hago para que los consumidores me elijan a mí? Si uno abre simplemente la puerta del local y esperar a que vengan los clientes, ¿vendrán a comprarme? ¿Seguirán viniendo? ¿Por qué deberían hacerlo? ¿Por qué no a la competencia? ¿Me alcanzará con lo que hoy hago para crecer? ¿Y para subsistir? ¿Mis objetivos básicos se cumplen?

En el ambiente empresarial actual y ante las actuales adversidades económicas los especialistas en la materia recomiendan que las microempresas deben plantearse las siguientes cuestiones: ¿Usted vende o le compran? ¿Cómo construye sus ingresos diarios? ¿Conoce “a fondo” a sus clientes? ¿Cómo se entera de sus necesidades y que hace para satisfacerlas? Estas y otras muchas reflexiones son las que le permiten a los dueños conocer a los clientes, crear valor, mejorar la calidad del servicio, lograr fidelidad del cliente, crecer, etc. (Microempresa Mexicana, 2006).

2.6.1 Lo que el cliente REALMENTE QUIERE.

En la microempresa una de las cosas que deben ser primordial es conocer lo que requieren los clientes de la misma, a continuación se mencionaran una serie de valores apreciados por los consumidores a la hora de realizar una compra:

- ¿Qué busca obtener el cliente cuando compra?
- Un precio razonable.
- Una adecuada calidad por lo que paga.
- Una atención amable y personalizada.
- Un buen servicio de entrega a domicilio.
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).

- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- Un local cómodo y limpio.

Estos son los valores más importantes que un pequeño empresario debe privilegiar a la hora de enfrentar las épocas de crisis y superarlas con éxito. De nada sirven las “vivezas” o “picardías” del tipo: “el cliente no sabe nada y no se va a dar cuenta”, o la falta de control de ciertas actitudes de los empleados y/o propietarios con alguna manifestación de soberbia hacia el cliente. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un incomprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a cuestionar ¿me quejo? ¿o no vuelvo?, la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) en su informe semestral de 2011 reporto que 68% de los consumidores al recibir un mal trato prefieren evitar pasar otro mal rato quejándose y haciendo llamadas que no consideran provechosa, así que toman una actitud más prudente no volviendo a ese negocio; en ese mismo reporte se publicó lo siguiente:

- Solo un 8% de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
- El 23% adicional se queja por vías informales, por ejemplo el ya conocido “de boca en boca” que puede afectar de manera seria al negocio.
- Un 42% adicional no se queja nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.
- Lo seguro es que ninguno de los tres grupos volverá a comprar en esa empresa y además inducirá a muchos para que compren en otro lado.
- Aún sigue vigente el dicho que versa “al perder un cliente se pierden automáticamente 7” tomando en cuenta el “de boca en boca”.

Estadísticamente la pérdida de un cliente se debe 14% a la mala calidad de los productos y/o servicios; 68% por la indiferencia y mala atención del personal de ventas y servicios: vendedores, repartidores, supervisores, gerentes, telefonistas, secretarias, despachantes, cobradores y otros en contacto con el cliente; el 18% restante se debe a diversos factores. Como se puede apreciar el problema central para las microempresas no está en las deudas que adquiere, los impuestos que paga, las dificultades con los proveedores u otras cuestiones que preocupan a diario

a los dueños de las mismas, la causa de dicho problema central son por lo general por la falta de atención y satisfacción asertiva del cliente, pues es él quien determina de algún modo el curso de acción de la empresa, así como las actividades de esta. Por lo tanto es muy importante que un negocio planifique y diseñe cuidadosamente todas aquellas tareas que tengan que ver con el contacto directo o indirecto con los clientes.

Es necesario instrumentar un sistema de capacitación y motivación que involucre a todo el personal que interviene en el trato y/o servicio al cliente. Debe haber una clara definición de todas y cada una de las responsabilidades, para hacer previsible los resultados y reducir de manera constante la cantidad de quejas y clientes insatisfechos. Porque la disminución de los costos por la “no calidad”, tiene como contrapartida un aumento de las ventas y la fidelidad de los clientes insatisfechos.

2.7 El Servicio al Cliente como Detonante de la Calidad.

El servicio de calidad es y será siempre una actitud que depende no solo de las personas que están en trato directo con los clientes, sino que depende de la organización eficiente de cada empresa para respaldar cada acción que conlleve a dar un excelente servicio y trato satisfactorio al cliente, un dato que los micro negocios no han terminado de entender es el hecho de que el servicio es la resultante de un trabajo bien planeado, coordinado y ejecutado con un amplio conocimiento de cada una de las tareas que cada elemento que conforman a la empresa tiene que hacer, todo en pro de dar un servicio de la más alta calidad, el resultado ósea la satisfacción del cliente es una recompensa que sirve no solo para mantener la lealtad de este hacia la empresa, sino también dictamina los lineamientos a seguir para mantener e incrementar esta lealtad tan necesaria para la empresa. El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es “un valor agregado para el cliente”, y en ese campo el consumidor es cada vez más exigente.

Por lo general la microempresa no está en condiciones de ganar una batalla comercial, basada en precios. En este tipo de confrontación siempre hay un

competidor más poderoso que puede hacerlo mejor. El precio en varias ocasiones, constituye una ventaja competitiva, incluso desde la perspectiva del desarrollo tecnológico, cuando alguien logra crear algo novedoso, al poco tiempo lo alcanzan los demás competidores, mejorando incluso la tecnología y el precio.

Hoy las empresas deben de tener como base, de los principios que rigen sus actividades, para una ventaja competitiva, una A.C.T. lo bastante eficiente e innovadora como para mantener a la empresa en un lugar privilegiado en el mercado, así como permitirle tener suficiente ventaja que le permita competir de manera eficiente. La administración de la Calidad Total en el servicio, no consiste solo en imponer una serie de lineamientos en las operaciones y procesos de la empresa para llevar a cabo un servicio de la más alta calidad que el cliente merece, en realidad va más allá, es decir, que también abarca una visión clara de tener presente y bien definido lo que el cliente espera no solo del producto que se le ofrece y compra, sino también de todo lo que respalda dicho producto, comenzando por la empresa, lo que la empresa espera de su gente y lo que se hará para mantener y/o incrementar esa calidad para todos los elementos que conforman a la empresa y de cómo resultado la eficiencia de la misma al otorgar el servicio. Es por ello que al emprender un negocio, el dueño debe ir marcando niveles de efectividad para medir y evaluar las pautas a seguir en sus procesos administrativos, productivos y de la calidad.

2.8 El Producto y su Calidad.

En el mercado, como se sabe, existen una ilimitada cantidad de productos similares y sustitutos, de mayor o menor calidad que no siempre cumplen de manera eficiente con el objetivo para el cual fueron creados y que comprometen, en muchas ocasiones, el buen desempeño de pequeños negocios que procuran incorporar calidad a todas las actividades de los mismos y a sus productos y servicios. A pesar de este panorama poco favorable, el cliente no siempre se deja llevar solo por la apabullante oferta, busca productos y servicios que no tengan solo como objetivo base cubrir la necesidad que lo lleva a buscar dicho producto, sino que también

busca que el producto supere sus propias expectativas, en el rubro de la calidad, precio y excelente presentación.

A continuación se mencionan de manera más amplia los conceptos anteriormente mencionados:

Productos y Servicios de Buena Calidad: Cuando se mezclan estos tres conceptos, por lo general vienen a la mente la idea de que el cliente busca siempre un producto duradero, con sistemas complejos que apenas si él entiende, precios demasiados elevados, etc. En el mundo actual nada más equivocado que una idea así, hoy en día la calidad a pesar de tener un costo, este no la vuelve una cuestión imposible de alcanzar, el cliente tiene a su alcance una gran variedad de productos y servicios de la más alta calidad. Para generar una ventaja competitiva y comparativa los productos de la microempresa deben llevar de manera implícita:

- ✓ Materiales de buena calidad que respalden su funcionalidad para lo que fue creado el mismo.
- ✓ Diseño atractivo y presentación acorde a las características del producto y/o servicio.
- ✓ Características y ventajas extras del producto y/o servicio, es decir, el plus que distinguirá al mismo del resto de la competencia y por las cuales el cliente no tiene que absorber el total del costo de ese plus.
- ✓ El respaldo de la empresa, mediante la elaboración controlada, coordinada y supervisada del producto y/o servicio.
- ✓ El respaldo de una respuesta optima ante alguna falla del producto y/o servicio.

Precio Razonable: como se mencionó anteriormente, la calidad suele relacionársele con precios demasiados elevados, debido a que se tiene la idea de que la calidad por si misma genera costos demasiados onerosos, todo depende de la estrategia de producción que la gerencia lleve a cabo, es decir, si algún insumo para la producción de un producto o servicio es demasiado costoso y repercute de manera drástica en el precio de este, se debe buscar alternativas como: productos sustitutos, nuevos proveedores, negociaciones con el proveedor, etc. Todo esto se debe llevar a cabo sin comprometer de manera peligrosa la calidad del producto.

Suele decirse que existe una relación calidad – precio. Esta relación es de doble sentido, pues la calidad del producto influye en la formación de expectativas acerca del precio de lo comprado, pero a su vez, el precio tiende a ser utilizado como un indicador en la formación de la percepción de la calidad del producto.

Una mejora en la calidad puede modificar la elasticidad de la demanda, y el consumidor estará dispuesto a pagar un precio mayor. De modo inverso, el precio puede ser interpretado por el consumidor como un indicador de la calidad del producto. Este uso depende de la disponibilidad de otros indicadores de la calidad, de la diversidad de precios, del grado de conocimientos acerca del precio por el consumidor, etc.

Excelente Presentación: existe un dicho que versa “Vale más una imagen que mil palabras” en el mundo empresarial no existe nada tan cierto como eso, pues la manera en que se venden los productos y servicios, suele ser determinante en el éxito de venta del pequeño negocio, al vender un producto o servicio, el cliente no compra solo un producto, compra el prestigio, el nombre, el trato y la calidad, la cual como se mencionó anteriormente, marca la diferencia ante los demás, (Cantu 2005) *“una forma de diferenciar a un producto es la calidad. Puede distinguirse entre calidad objetiva (tiene una naturaleza técnica, es medible y verificable) y calidad percibida (es subjetiva, es una evaluación del consumidor). Para el marketing la que importa es la segunda.*

Para el marketing la calidad del producto se relaciona con los atributos que el consumidor percibe y valora como importantes en su decisión. Si por ejemplo conseguimos que en un restaurante se prepare y sirva en 10 minutos en vez de quince hemos obtenido una impresionante mejora desde el punto de vista técnico y medido en tiempo de servicio y atención. Pero si el consumidor no considera importante esa diferencia en el tiempo del servicio o no es capaz de percibirla, entonces no es significativa para el marketing, no constituye un aumento de la calidad del producto.

Diferenciamos por tanto, la calidad técnica y la calidad percibida. La calidad técnica es la que podemos medir por procedimientos físicos. Por otra parte tenemos la

calidad percibida que es la interpretación de la realidad y la valoración que realiza el consumidor.

Es preciso administrar la calidad del producto. Para el marketing y el departamento de ventas y la gerencia resulta importante administrar las percepciones de los consumidores. Una forma de llevar a cabo dicha administración de las percepciones de los consumidores es utilizando lo que se conoce como las pistas de la calidad (Lindsay 2006)-

Las pistas de la calidad son aspectos tangibles de los productos que ayudan al consumidor a la hora de evaluar características que no puede medir o evaluar fácilmente. Por ejemplo, el consumidor no puede comprobar fácilmente si el cuarto de baño de la habitación del hotel tiene o no microorganismos. Par el consumidor perciba que realmente está limpio y no contiene bacterias, se coloca una serie de pistas de calidad como embolsar el vaso de agua, colocar precintos, aromas adecuados, etc.

Se trata por tanto, que la habitación que está limpia lo parezca. La utilización de ropa en las camas de los hoteles de colores claros sirve para reforzar la imagen. La ropa de la cama no solo está limpia sino que lo parece (Lindsay 2006).

2.9 Incremento, renovación e innovación en el proceso.

Hoy en día gracias al fenómeno de la globalización, las herramientas tecnológicas están cada vez más al alcance de las microempresas, este es un hecho innegable pues basta con ver que en miles de micro negocios ya utilizan sistemas de cómputo, lectores de códigos de barras, cámaras de vigilancia, sistemas de punto de venta, nomina, entre otras. Si un micro empresario suele trabajar con los mismos sistemas de trabajo que lo hicieron eficaz hace 10 años está en un alto riesgo de volverse una opción poco atractiva para los clientes si no es que ya lo es.

Aun cuando se cuenta ya con algún tipo de tecnología esta no debe quedar rezagada o dejar que se vuelva obsoleta, es necesario actualizarla periódicamente y capacitar al mismo al personal que lo opera. Cada empresa con el paso del tiempo debe invertir en tecnología.

Para la mayoría de los dueños de micro negocios suelen considerar esta inversión poco rentable y sobre todo poco redituable ya que no asimilan que una simple maquina ayude a incrementar su nivel de ventas o atraer más clientes, pero no hay nada más erróneo que tener una visión tan limitada de los alcances y la eficacia de la tecnología dentro de las actividades de la micro empresa, es necesario estar abierto a las posibilidades y ventajas que la tecnología ofrece ya que esta va más allá del simple hecho de utilizar aparatos multifuncionales, el uso de tecnología es un factor de optimización de las actividades de la empresa, es en un momento dado factor clave para el éxito de la misma.

CAPITULO III.- EL ENFOQUE PRÁCTICO DE LA A.C.T. EN LAS EMPRESAS DEL CENTRO DE TEXCOCO

3.1 Las microempresas de la región centro de Texcoco antes de la A.C.T.

La gestión de la calidad requiere como se mostró en los capítulos anteriores, conocerse de la mejor manera posible a fin de poder conocer, entender, analizar y comprender como funciona este sistema, de donde surge así como saber cuáles son los posibles beneficios y efectos que puede generar si lo implantamos en las microempresas.

Por lo anterior es necesario saber cuál es el enfoque práctico como principio de cuentas, es decir, como un sistema que se fue formando a partir de diversas teorías sobre calidad y que en sí mismo es un sistema fundamentado en procesos de calidad un tanto complejos puede ayudar a las empresas mexicanas de reciente creación en la categoría de micro empresa.

El análisis para sustentar el presente trabajo se hizo basado en un estudio de 20 micro empresas de reciente creación en la zona centro de Texcoco, en donde bajo un enfoque observacional se recopiló información que permite lograr el objetivo de mostrar el enfoque práctico de la A. C. T.

En la zona centro de Texcoco cada año se abren en promedio 400 micro empresas nuevas de las cuales menos de la mitad sobrevive al año de haber sido abiertas y menos de una cuarta parte llega al segundo año de operaciones.

Las micro empresas de esta zona al ser negocios establecidos deben cumplir con una serie de protocolos y formalidades legales así como de seguridad para poder llevar a cabo sus operaciones de una forma segura, limpia y legal, los cuales conllevan un costo que son los primeros retos que debe enfrentar.

Posteriormente una vez instalados deben de lograr hacerse de los clientes necesarios para empezar a generar ingresos, por lo tanto en este punto la calidad debe respaldar las operaciones así como los procesos para los productos y/o servicios que ofrece para comenzar a generar confianza en sus consumidores meta.

Por lo tanto es de vital importancia para el negocio tener bien definido su protocolo de calidad a seguir de modo que evite errores así como defectos.

En este punto las micro empresas no vislumbran correctamente la proyección necesaria para hacer funcional su empresa debido a que no se identifica correctamente las áreas funcionales de la misma pues como se mencionó anteriormente la mayoría de las veces el dueño es quien funge como el encargado de la mayor parte de las operaciones de la empresa o en su caso de quien las dirige. Cuando un micro negocio comienza debe de abastecerse de los recursos necesarios que le permitirán realizar sus actividades de la mejor manera posible, sin embargo no siempre se tiene la asertividad necesaria para lograr este objetivo, ya que la falta de experiencia o la carencia de suficiente capital tiende a generar algunos errores considerables que se van acentuando en la empresa con el paso del tiempo y repercutiendo poco a poco en los resultados finales.

En el caso de sus recursos humanos se suele hacer un reclutamiento poco preciso ya que al tratar de economizar se contrata personal que cumpla con tres requisitos básicos: mayoría de edad, escolaridad de acuerdo a las necesidades del puesto a ocupar y disponibilidad de horario. Y no siempre se toma en cuenta si el puesto o la función que se requiere realizar, necesita de personal especializado.

Para las cuestiones de producción casi siempre se cae en el error, que como menciona Deming en sus 14 puntos, de buscar o hacer negocios buscando siempre economizar al máximo. Si bien las microempresas se guían precisamente por tener una política no oficial de conseguir siempre los recursos más económicos y dejando casi de lado las cuestiones de calidad. Un ejemplo claro de eso es como los negocios de comida tienden a comprar platos y vasos desechables o en el mejor de los casos de plástico ya que una vajilla más adecuada o de vidrio les resultaría cara en comprarla y en estarla lavando.

En las cuestiones de venta y mercadotecnia muchas de las microempresas aun hacen uso de publicidad obsoleta como volanteo, perifoneo, etc. Para las ventas tienden a ser pocos cuidadosos en sus estrategias de ventas, como es en el caso de las ventas de manufactura o de comercialización ya que muchas de estas

empresas tienden perfilar mal a sus clientes potenciales o a otorgar créditos de manera poco planeada.

En consecuencia esta serie de errores, por mencionar algunos de ellos, tienden a repercutir de manera inevitable en las cuestiones financieras de la empresa, ya que aunque los micro empresarios logran que su negocio sea rentable los errores anteriores generan una falta de liquidez considerable que los va metiendo en problemas para continuar de manera constante con sus operaciones.

Todo esto se debe a que la dirección de estas microempresas no tienen una cultura de calidad que orienten de manera constante los esfuerzos y las acciones de los elementos que la conforman (Cantu 2010).

3.2 El impacto comercial y administrativo de la aplicación de un sistema de A. C.T. en las microempresas

Las microempresas requieren de implantar un sistema de A.C. T. que les permita:

- ✎ **Aumento en la satisfacción del cliente:** cuando los clientes consuman el producto final o hagan uso del servicio que las empresas ofrecen estos serán los que dictaminen si lo que la empresa está haciéndose hace con la calidad adecuada, no solo a las necesidades del cliente sino también superando las expectativas del mismo.

- ✎ **Trabajo interno de la empresa más eficaz:** la empresa comenzara a operar de manera eficiente si puede generar en sus empleados y operadores una cultura de calidad es decir evitar la generación de defectos y así eliminar la duplicación de esfuerzos y tiempos muertos como del desperdicio de recursos.

- ✎ **Incremento de la productividad:** como lo afirma Deming los trabajadores se sienten satisfechos con un trabajo bien elaborado, pero para lograr este objetivo todo el personal debe estar debidamente capacitado en todas y cada

una de las tareas que le corresponden realizar con la finalidad de que el trabajo realizado de una manera continua y de calidad sirva como precedente para las siguiente operación dentro de los procesos de manufactura o servicio, generando con esto una mayor eficiencia y eficacia que los clientes puedan sentir y percibir.

- ✂ **Mayores beneficios:** entre estos se puede considerar por principio de cuentas la permanencia de la microempresa dentro del mercado, mayores fuentes de empleo al lograr un crecimiento seguro, ganancias mayores así como mayor captación de clientes, entre muchos más.

- ✂ **Menores costos:** la calidad no debe representar un incremento innecesario y pesado en las finanzas de la empresa ya que esta se ve recompensada cuando tiene proveedores de calidad aun a bajo costo y mejor aun evitando las mermas y fallas del proceso por insumos de mala calidad.

- ✂ **Mayor calidad en los productos elaborados:** Cuando los clientes se sienten satisfechos por las compras que realizan generan una alta fidelidad a la marca o al negocio en donde adquieren sus productos o servicios, lo que genera un mayor ingreso y un considerable compromiso por mantener y mejorar constantemente a fin de que los clientes se sigan sintiendo satisfechos por elegir la marca de la micro empresa que ha generado una cultura de calidad en todas sus operaciones y procesos.

3.3 El incremento de la eficiencia de las áreas funcionales de la microempresa de la región centro de Texcoco.

La mayoría de las micro empresa que se abren en la zona centro de Texcoco son de servicios muy pocas se dedican a la manufactura ya que en estas últimas se cuentan a las imprentas, las publicitarias, carpinterías y otros. Pero debido a la

posición geográfica, a la gran variedad de planteles educativos con los que cuenta, así como las empresas de servicio de transporte a diversos destinos, incluyendo la ciudad de México, y a la interacción que llevan a cabo sus habitantes como los municipios y poblados circunvecinos la zona centro o ciudad, ha tenido un perfil económico comercial, es por ello que en esta zona se concentran muchas microempresas de servicios.

Por esta razón en las áreas funcionales debe haber un sistema de calidad encaminado a realizar acciones u operaciones distinguidas por una gestión eficiente de calidad total y mejora continua

Finanzas:

Las finanzas tienden a ser una parte delicada de la microempresa como anteriormente se mencionó, no obstante es necesario señalar, basados en los 14 puntos de Deming, que se debe evitar de manera determinante cerrar negocios con proveedores basados solo en el bajo costo, ya que esto puede afectar a los procesos productivos de la microempresa, así también la gestión de la calidad permitiría a las micro empresas generar mayores ahorros al evitar mermas por insumos de mala calidad, pero no por ello la calidad debe afectar a las finanzas ya que calidad total no necesariamente significa comprar lo más caro. Como lo ha demostrado empresa de servicios como la cafetería - restaurante Coffe Club, la cual a pesar de la llegada de las grandes cadenas de restaurantes y café como Tokx, Vips, Sanbors, Italian coffe, no se ha visto mermada gracias a que han sabido mantener un proceso de compra cuidadoso de no exagerar en el precio para producir platillos accesibles y al mismo tiempo generar alimentos con calidad.

Producción:

En las empresas de servicios por lo general no se tiende a hacer demasiado énfasis en el área de producción ya que se suele más relacionar a esta área con empresas dedicadas a la manufactura, sin embargo en las empresas de servicios el área de producción podría considerarse en el lugar o el momento en que se presta el servicio, es decir, en el caso de empresas dedicadas a los alimentos esta área podría ser la cocina donde se elaboran los alimentos los cuales deben contar con

los insumos adecuados en tiempo y forma para elaborar platillos con la rapidez y calidad que los comensales exigen. En esta área se debe contar también con una capacidad instalada precisa, del mismo modo los encargados de esta área deben de procurar mantener una comunicación constante con los dueños para encontrar de manera continua la forma de hacer mejoras o corregir acciones erróneas.

Ventas:

El área de ventas será siempre el encargado de dar salida a los productos y/o servicios que la empresa ofrece, así como de hacer que la empresa sea conocida e incluso para que la empresa abarque nuevos y más grandes mercados, para este rubro es necesario que la microempresa implemente un sistema de calidad total y mejora continua basado en los siguientes puntos:

- ✎ Tener personal capacitado o que tenga experiencia en las ventas
- ✎ Definir con claridad el mercado meta que se pretende alcanzar
- ✎ Mantener una política de mejora continua para seguir dando un servicio de calidad a los clientes que ya se tienen.
- ✎ Capacitación periódica al personal de primera línea.

Estos puntos son posibles de llevar a cabo como lo han demostrado varias estéticas de la zona al contratar personal capacitado y actualizándolo periódicamente con la finalidad de mantener un servicio de vanguardia que los mantenga en la preferencia de los clientes.

Recursos humanos:

Hoy en día los grandes especialistas en materia administrativa y comercial consideran al personal como capital humano al verlo como una de las partes más importantes de la empresa, pero hacer que el capital humano incremente su valor se debe generar un plus basado en la mejora continua, ya que el conocimiento y las herramientas que le sean asignadas tienen eficiencia en el tiempo presente pero es muy difícil que en el mañana sigan teniendo el mismo efecto, por lo tanto aun cuando la microempresas no tienen una estructura labora tan compleja, si se debe tener un sistema apropiado de reclutamiento de personal basado en la calidad total, la cual determina que se debe contar con:

- ✎ Personal adecuado y especializado

- ✎ Definición clara del puesto y sus requisitos
- ✎ Capacitación periódica del personal
- ✎ Reclutamiento adecuado
- ✎ Selección analítica en función de las necesidades de la empresa
- ✎ Evaluación de sus capacidades y conocimientos
- ✎ Inducción clara y precisa de sus funciones y sus responsabilidades

3.4 La mejora continua como herramienta básica de las microempresas de la región centro de Texcoco.

La mejora continua es una herramienta de la calidad total que permite que las acciones y programas emprendidos en la empresa en pro de la calidad se hagan de manera usual y se conviertan en parte de la cultura empresarial o filosofía de la empresa y su personal. Múltiples son los modelos de mejora continua existentes en la realidad empresarial actual, la mayor parte de estos se asocian al mejoramiento de la calidad de productos o servicios pero de forma general sus pasos o etapas pueden ser aplicados a cualquier función o proceso empresarial que se desee perfeccionar (Cantu 2010).

La mejora continua requiere:

- ✎ Apoyo en la gestión.
- ✎ Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- ✎ Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- ✎ Poder para el trabajador.
- ✎ Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso

La mejora continua puede llevarse a cabo como resultado de un escalamiento en los servicios o como una actividad proactiva por parte de alguien que lleva a cabo un proceso.

Es muy recomendable que la mejora continua sea vista como una actividad sostenible en el tiempo y regular y no como un arreglo rápido frente a un problema puntual

Para la mejora de cualquier proceso se deben dar varias circunstancias:

- ✎ El proceso original debe estar bien definido y documentado.
- ✎ Debe haber varios ejemplos de procesos parecidos.
- ✎ Los responsables del proceso deben poder participar en cualquier discusión de mejora.
- ✎ Un ambiente de transparencia favorece que fluyan las recomendaciones para la mejora.
- ✎ Cualquier proceso debe ser acordado, documentado, comunicado y medido en un marco temporal que asegure su éxito.

Las microempresas de la zona centro de Texcoco no tienen una estructura laboral muy grande debido a su obvio tamaño lo que hace difícil aplicar de manera fiel todas y cada una de las pautas que dictamina los procesos de Gestión de la calidad y de mejora continua, no obstante si se pueden adaptar de modo que la parte sustancial de esas herramientas puedan ser aplicables de un modo óptimo y generar resultados positivos.

Por lo tanto la microempresa deberá definir gran parte de su estrategia administrativa con base en la parte sustancial de la A.C.T. y la mejora continua.

Como principio de cuentas la microempresa debe entender y considerar los siguientes puntos:

- ✎ La A.C.T. es un proceso para el manejo de la calidad, se traduce en un cambio de cultura, en la manera de administrar su negocio, su vida, y hacerlo fijo mediante una filosofía de mejora continua.
- ✎ El valor de los clientes; la empresa cuenta con dos tipos de clientes, los internos que son todo el personal que labora en la empresa, es decir, se debe realizar cada proceso u operación dentro de la empresa como si se tratara de los clientes externos, para que cada etapa mencionada sea realizada con un proceso óptimo de calidad y recursos; por otro lado están los clientes externos que son quienes consumirán el producto o servicio que produce la empresa.
- ✎ En la actualidad la globalización, no solo en tecnología sino también en cuestiones comerciales hacen que la competencia sea más complicada

generando una mayor exigencia de competitividad hacia las empresas sin importar su tamaño, ya que los clientes tiene cada vez mayores opciones de compra, por lo tanto la calidad que los micro negocios generen deben ser el resultado de los paradigmas de todos y cada uno de sus empleados así como el distintivo e cada uno de sus procesos.

- ✎ La calidad no es una moda, es un modo de vida que debe irse adaptando a las nuevas condiciones que las macro tendencias imponen, y que a través de la mejora continua se deben hacer dichas adaptaciones de una manera versátil, realista y precisa.
- ✎ Los dueños debe ser quienes propongan, expongan y practiquen la nueva cultura de calidad que quieran implantar en sus negocios, ya que no se pueden hacer logros eficaces implantando una cultura de calidad en los empleados si estos observan que sus jefes son coherentes con lo que solicitan.
- ✎ Es importante que los dueños de los micro negocios mantengan un canal de comunicación constante con todos sus empleados, principalmente con los de primera línea, con el fin estar más cerca y más enterados de los deseos y necesidades de los clientes con respecto a los productos y/o servicios que la empresa ofrece y poder adaptar los procesos con miras a satisfacer y superar las expectativas de los clientes siempre bajo los lineamientos de la gestión de la calidad y la mejora continua.

CONCLUSIONES

La gestión de la calidad ha demostrado su eficiencia en muchas organizaciones dando como resultado historias de éxito comprobado y crecimiento acertado, no solo ha cambiado la perspectiva de organizaciones ni el éxito de corporaciones sino también ha logrado cambiar las directrices culturales que habían sido sumidas en el caos después de eventos que habían marcado su derrota total, ta es el caso de países como Japón, Alemania e Italia. Los enfoques y culturas en los que la gestión de la calidad se ha desarrollado han sido muy diverso.

En México la calidad ha logrado su cometido en las grandes empresas no así en las Pymes dado que el contraste cultural no ha favorecido mucho el desarrollo ni la implantación de la misma en los negocios de temprana creación.

Entender la gestión de la calidad desde sus inicios es en definitiva muy necesario para conocer, comprender y saber aplicar técnicas de gestión de calidad en los micro negocios que ayuden a estas lograr su crecimiento así como su éxito implícito.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Ed. Mc Graw Hill.
2. Hernández Sergio, Introducción a la Administración, Ed. Mc Graw Hill
3. Garza Treviño, Administración Contemporánea, Ed. Alhambra
4. Longenecker Justin, Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor, Ed. Thompson
5. Munch Galindo, Administración de empresas, Ed Trillas
6. Reyes Ponce, administración de empresas, Ed. Limusa
7. Hellriegel, Administración por competencias, Ed. Mc Graw Hill
8. Thompson, Strickland, Administración Estratégica, Ed. Mc Graw Hill
9. Koonz, Administración de empresas, Ed. Mc Graw Hill
10. Charles W. L. Hill, Administración Estratégica, un enfoque integral, Ed. Thompson
11. Joaquín Rodríguez Valencia, Planeación estratégica, Ed. Ecafsa
12. Baca Urbina, Evaluación de proyectos, Ed. Mc Graw Hill