



# **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO**

## **CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**“CALIDAD EN EL SERVICIO COMO VENTAJA  
COMPETITIVA PARA LAS MIPyMES”**

**E N S A Y O**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**FABIOLA BERENICE GARCÍA GARCÍA**

**ASESOR:**

**LIC. JORGE LÓPEZ MIGUEL**

**REVISOR:**

**MAO. ANGEL OAXACA LUNA**

**ZUMPANGO, EDO DE MÉXICO JUNIO 2013.**

*"Nunca consideres el estudio como una obligación, si no como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber"...*

*"Dar el ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás, es la única manera"...*

*"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo"...*

*Albert Einstein*

**Calidad en el Servicio**

**como**

**Ventaja Competitiva**

**para**

**las MIPyMES.**

## **AGRADECIMIENTOS**

GRACIAS A DIOS:

Que aunque por desviarme, me regreso al camino del bien y con muchas nuevas bendiciones, por permitirme culminar este sueño tan anhelado, terminar mi carrera.

GRACIAS A MI ASESOR EL LIC. JORGE LÓPEZ MIGUEL:

Por su disposición y asesoramiento a realizar este proyecto, por las sugerencias durante la redacción del ensayo, así como en sus observaciones y críticas que me ayudaron a entregar un trabajo de calidad. Espero contar siempre con su amistad.

GRACIAS AL CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO:

Por haberme permitido ser parte de él.

## DEDICATORIAS.

A mis padres: Humberto García Hernández y Evangelina García Perea.

Por forjar en mi, principios y valores tan indispensables, que me han enseñado a soñar y a poner los pies sobre la tierra cuando es necesario; a los que profeso profundo amor, respeto y admiración. Es para mí en este gran momento de mi vida, expresarles mi más grande agradecimiento por todo ese amor y apoyo incondicional que me ha hecho una persona capaz de triunfar en la vida. Sin sus consejos no lo hubiera logrado, he aquí el esfuerzo hecho realidad, respondiendo a sus anhelos y desvelos, ahora una ilusión más ha culminado; Muchas GRACIAS!, Hemos triunfado!

A mis hermanos: Edgar Humberto e Israel

Que al igual que mis padres me han apoyado en todo momento, por aquellas y más preciadas palabras de aliento, no tengo forma de agradecerles esta vida de lucha, quiero que sepan que este logro también es de ustedes; son los mejores hermanos que me pudiera haber mandado dios, los amo muchísimo. Que dios los bendiga.

A mi hijo: Diego Humberto.

Para mi pequeño travieso; a quien con el corazón lleno de tristeza tuve que robarle horas de convivencia, juegos y cuidados para poder terminar mi carrera; agradeciéndole que a cambio al verme, brille su mirada y con alegría corra hacia mí, brindándome sonrisas y demostrándome con mil besos su gran cariño. Para ti hijo, que desde que naciste eres mi mayor inspiración, emoción, ilusión, valentía, orgullo, mi alegría...la razón de mi vida! Lo logramos mi peque!!!. Este es un ejemplo para ti y deseo sea algo más que un modelo a seguir, que en un futuro no lejano, te motive a superarme... se mejor que yo! Te amo.

## ÍNDICE.

<b>1. Qué es una MIPyME.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Qué es Calidad en el Servicio.....</b>	<b>5</b>
2.1. Calidad.....	5
2.1.1. Edward Deming.....	5
2.1.2. Joseph M. Juran.....	9
2.1.3. Kaoru Ishikawa.....	11
2.1.4. Philip Crosby.....	13
2.2. Servicio.....	16
2.2.1. En Economía y en Marketing (Mercadotecnia).....	17
2.2.2. Según Juran.....	17
2.3. Calidad en el Servicio.....	18
<b>3. Qué es Ventaja Competitiva.....</b>	<b>21</b>
3.1. En Marketing y Dirección Estratégica.....	21
3.2. Michael E. Porter.....	22
3.3. Kaizen; La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa.....	23
<b>4. Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva para las MIPyMES...27</b>	
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>33</b>

# **CALIDAD EN EL SERVICIO COMO VENTAJA COMPETITIVA PARA LAS MIPYMES.**

## **RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN.**

México está constituido principalmente por micros, pequeñas y medianas empresas que inquietan su alta tasa de mortandad, pocas sobreviven más de 2 años. Esta problemática la percibí en uno de mis trabajos como empleada, ya que trabajé en una Micro empresa. ¿Es la Calidad en el Servicio una Ventaja Competitiva para las MIPyMES?

La calidad es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad, que junto con el servicio generan una gran ventaja a estas. Mi intención es describir que la calidad en el servicio, es una poderosa estrategia para su negocio generando ventaja competitiva, ya que en ellas, el servicio es más directo con los clientes, por lo tanto sería exitoso para seguir posicionándose en el mercado y así mismo evitar sus extinciones.

El presente ensayo, se realizará una investigación correlacional, documental-deductiva, empezando de lo general a lo particular, posteriormente emisiones de ejemplos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.**

Las MIPyMES en México se extinguen cada vez más rápido, muchas no alcanzan los 2 años de vida, siendo estas la aportación económica más importante del país generando 7 de cada diez empleos y aportando con un poco más del 52 % del PIB (de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI), es por ello que se debería de dar estrategias de supervivencia para estas empresas, lo cual, me hace sugerir que la calidad en el servicio es una táctica competitiva de gran ventaja.

## **Objetivo**

El propósito esencial de este ensayo es describir una estrategia más a las MIPyMES, y así estar dentro de la competencia con las mejores empresas. Dicho de otro modo, el tema de esta descripción sustenta su importancia en generar una ventaja competitiva para subsistir en un mercado cada vez más competente, así mismo se pretende que la calidad en el servicio es un factor determinante para la subsistencia de estas organizaciones logrando un cambio y una proyección con respecto a las MIPyMES en México.

## **Objetivos Específicos.**

Respaldar que es una buena alternativa la Calidad en el Servicio para Generar Ventaja Competitiva con la teoría de sus conceptos.

Ilustrar con ejemplos reales de empresas en la actualidad que es viable apostarle a la Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva para las MIPyMES para subsistir.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.**

¿Es la Calidad en el Servicio una Ventaja Competitiva para las MIPyMES?

## **Situación Actual:**

- Todavía se desconoce sobre el tema, en cuanto a las aportaciones que hacen las MIPyMES al país, se dice que 7 de cada diez empleos son creados por estas organizaciones, generando el 52% del PIB en México.
- La mayoría de las estrategias empleadas en este tipo de empresas son nulas, ya que por ser pequeñas y otras, familiares, no conocen de este tipo de alternativas, o simplemente se van por las estrategias de mayor riesgo financiero.

- Debido a la crisis, las empresas están más preocupadas por solucionar una crisis global, que invertir en la estrategia servicial.
- Existe resistencia al cambio.

### **Aportaciones:**

Describir que apostarle a la calidad en el servicio es una buena alternativa para implementarla a una MIPyME, invirtiéndole al capital intelectual, por medio de capacitaciones respaldadas teóricamente con la filosofía de Deming.

La utilidad de esta descripción es ver más allá de un riesgo financiero mayor, como lo es apostarle a la infraestructura, propaganda y publicidad, bajar calidad para bajar precio y demás, lo más viable para este tipo de organizaciones es invertir en el personal.

## **MARCO CONTEXTUAL**

MIPyME a nivel nacional.

## **MARCO O FUNDAMENTO TEÓRICO**

Conceptos, definiciones, opiniones y ejemplos reales de casos MIPyME en México. Dividido en 5 bloques con sus respectivos sub bloques.

- Que es una MIPyME
- Que es Calidad en el Servicio
  - Calidad
    - Edward Deming
    - Joseph M. Juran
    - Kaoru Ishikawa
    - Philip Crosby
  - Servicio
    - En Economía y en Marketing (Mercadotecnia)

- Según Juran
  - Calidad en el servicio
- Que es Ventaja Competitiva
  - Michael E. Porter
  - En Marketing y Dirección Estratégica
  - Kaizen; la clave de la ventaja competitiva japonesa
- Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva para las MIPyMES
- Conclusiones
- Bibliografía

## **METODOLOGÍA**

Se realizará una investigación documental-deductiva para describir una alternativa correlacional del tema.

Se dice documental- deductiva: ya que me apoyaré en información impresa, empezando de lo general a lo particular. Y correlacional: a un tema que no quiere decir que “la calidad en el servicio” es la única opción que tienen las MIPyMES para subsistir en el mercado, si no que existen otras más, pero esta es de la que se está ilustrando.

Primero se postularan definiciones y conceptos que son necesarios en este ensayo, posteriormente se emitirán temas más detallados.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas son el pilar básico del desarrollo del país, México es un país MIPyME, su eje empresarial está constituido principalmente por micros, pequeñas y medianas empresas donde inquieta su alta tasa de mortandad, sobre todo porque son las que contribuyen en generar aun más empleos y al constante desarrollo económico del país, pocas sobreviven más de 2 años, debido a diversas razones como: el entorno geográfico, político, macroeconómico, capacidades de gestión a técnicas administrativas para dirigir un negocio y diferenciarse al usar a la calidad en el servicio para lograr una ventaja competitiva ante las empresas rivales.

La calidad es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad, que junto con el servicio, dependen de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio.

Las MIPyMES del país deben comprometerse más con sus servicios y la calidad del mismo, si realmente quieren permanecer en los mercados, garantizando su competitividad y manteniendo identificados a sus consumidores, de otra forma, los perderán y lo aprovecharán las empresas que si le han dado la importancia que un buen servicio de calidad genera.

El presente ensayo, nace de mis deseos de estudiar a la calidad en el servicio como ventaja competitiva para las MIPyMES, esto es, a que actualmente la competencia se ha convertido en un tema de gran importancia, en donde se juega un posicionamiento en el mercado.

Mi intención es describir que la calidad en el servicio, es una poderosa estrategia para su negocio generando ventaja competitiva, ya que en ellas, el servicio es más directo con los clientes, por lo tanto seria exitoso para seguir posicionándose en el mercado y así mismo evitar sus extinciones.

Este ensayo se puede llevar a cabo porque conozco sobre el tema, ya que laboré en una MIPyME en donde me permitió percibir esta situación de manera directa. MIPyME, la cual, está utilizando como ventaja competitiva su calidad en el servicio al cliente.

El presente ensayo, se realizará una investigación correlacional, documental-deductivo, ya que en el primer caso, es un tema que está relacionado, pero no quiere decir que “la calidad en el servicio” es la única opción que tienen las MIPyMES para subsistir en el mercado, y documental-deductivo porque me apoyaré en información impresa, empezando de lo general a lo particular.

Primero se postularan definiciones y conceptos que son necesarios en este ensayo, posteriormente se emitirán temas más detallados.

*"Hay grandes hombres que hacen a todos los demás sentir pequeños, pero la verdadera grandeza consiste en hacer que todos se sientan grandes!"...*

*Charles Dickens*

*Lo mismo sucede en las empresas!*

**L**as MIPyMES desempeñan un papel importante en el desarrollo económico de la nación, tanto en los países industrializados, como en los de menor nivel de desarrollo; como es el caso de México.

Este tipo de empresas son creadas por emprendedores que buscan en ellas un nivel de subsistencia y auto empleo, pocas veces provienen de la idea empresarial de hacer negocio, normalmente son creadas para obtener un ingreso económico más.

La mediana es aquella que tiene una estructura, conocimientos y un crecimiento sustentable tanto en volumen de empleo; La empresa pequeña y micro son los negocios relacionados con la subsistencia y el autoempleo, en lo que se refiere a las principales características de las MIPYMES son aquellas que tienen un componente inminentemente familiar, que carecen de formalidad, tienen falta de liquidez, falta de solvencia, operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas y su financiamiento proviene de fuentes propias además de que en su mayoría carecen de mano de obra calificada.

Conforme a datos estadísticos económicos del Instituto Nacional de Estadística e Informática del año 2009 en nuestro país existen más de 5,144,056 unidades de producción económica, de las cuales el 99.8 % son MIPYMES que generan el 52% del Producto Interno Bruto PIB y el 72 % del empleo lo que significa 27,727,406 personas trabajando para ellas, el 95,2 % son microempresas, el 4,3 % son pequeñas y el 0,3 % son medianas y solamente el 0,2 % son grandes firmas, en cuanto al personal ocupado, las mujeres representan el 42,5% de la fuerza laboral y los hombres el 57,5%. Las microempresas emplean al 45,6% de todos los trabajadores, las pequeñas al 23,8%, las medianas al 9,1% y las grandes al 21,5%, esto se debe a que, a

pesar de que son pocas las compañías de gran tamaño, ocupan más de 10,000 empleos, en relación al giro empresarial, las firmas que residen en nuestro país agrupan sobre todo en el sector de los servicios (47,1%), comercio (26%), manufacturas (18%) y otros (8,9%)<sup>1</sup>

Existen varias posturas para clasificar o medir estas organizaciones, ya que no se sabía que era micro, pequeño o mediana, incluso esta medida varía de un país a otro. En México es difícil ubicarlas correctamente ya que con el paso de los años se ha venido modificando las clasificaciones de las empresas, en cuanto a cantidad de empleados y ventas anuales, también, se ha utilizado mucho el término PYME, que ahora ya se actualizó a MIPyME, que engloba a las micro, pequeñas y medianas empresas; para definir las, a continuación se explica el acrónimo y las variables de sus definiciones en cuanto al tiempo respectivo.

---

<sup>1</sup> Congreso Internacional de Investigación de AcademiaJournals.com, Chiapas 2010, CHISAJ2010 <http://chiapas.academiajournals.com/downloads/CHIS%20ADM.pdf> y <http://www.monografias.com/trabajos93/mipymes-mexico-milagro-productivo-economia/mipymes-mexico-milagro-productivo-economia.shtml>

## 1.- ¿Qué es una MIPyME?

Las micro, pequeñas y medianas empresas (conocidas también por el acrónimo MIPyMES) son entidades económicas independientes<sup>2</sup> con características limitantes distintivas. Estas predominan aun más en el mercado del comercio, quedando a un lado la rama de la industria, por las grandes inversiones que se necesitan y por las limitantes que impone una legislación, en cuanto al límite de empleados y su límite de facturación anual o balance general.

En el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, (el nombre de “industria” también se le cambió por “empresas”) en el que se establece la clasificación bajo los siguientes segmentos: Microempresa: las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año. Empresa Pequeña: las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año<sup>3</sup>. Empresa Mediana: las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año. Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

En cuanto a los criterios recomendados por la Unión Europea son:

Para ser una microempresa debe de contar con menos de 10 empleados y cuya facturación o balance general anual no supere los 4 millones de pesos. En una pequeña empresa debe de tener más de 11 y menos de 50 empleados, cuya facturación anual o balance general anual no supere los 100 millones de pesos. Y por último, en una mediana empresa debe de constar con más de 31

---

<sup>2</sup> Nacional Financiera.

<sup>3</sup> [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)

y menos de 250 empleados, cuya facturación anual no excede los 250 millones de pesos.

Ahora, las MIPyMES, pueden surgir de las 2 formas siguientes:

La primera; se encuentran aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizado por una gestión a la que sólo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas de costos, inversiones, entorno económico, etc.

El comienzo de las economías latinoamericanas, en especial la mexicana, y a falta de una infraestructura similar a la de primer mundo, ponen en riesgo la existencia de una MIPyME, ya que los nuevos retos para que estas subsistan, están en la capacidad de acceso a mercados externos y la pérdida de mercados internos (este es un pequeño escenario en donde actualmente se encuentra las MIPyMES).

Para la evolución en México de las MIPyMES, se dio en tres etapas:

Comenzaron a adquirir importancia en los años 50's y 60's primeramente dentro de la economía argentina, y después en México con el modelo de sustitución de importaciones, que mostró gran actividad, lo que permitió, en una economía cerrada y mercado interno reducido, realizar un "proceso de aprendizaje" con importantes logros, aunque también con algunas limitaciones en cuanto a materia de equipamiento, organización, capacitación e información. Tales limitaciones impidieron que las MIPyMES alcanzaran la productividad y la calidad, alejándolas de los niveles de competencia internacionales y provocando que durante los 70's, época de inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por la supervivencia, debido a la profunda crisis que continuó en la década de los 80's. Esta sería entonces la segunda etapa en la historia de la evolución de las MIPyMES. En los 90's comienza una nueva etapa a partir de los cambios que se esperan en cuanto a disponibilidad, financiamiento externo y estabilidad económica interna. Estas son las etapas

transitadas por estas empresas, en donde se asemeja el ciclo de vida de una empresa. Lo que tratamos de mantener, es el auge, la cúspide en equilibrio donde no decaiga la subsistencia MIPyME en un sistema económico mexicano, el objetivo principal es mantener la estabilidad.

Los países que se encuentran incorporados en la OCDE<sup>4</sup> o también conocido como “el club de los países ricos” suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas<sup>5</sup>, México pertenece a esta organización desde el 18 de Mayo de 1964.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen aproximadamente 5,144.056 unidades empresariales, de las cuales 99.8% son MIPyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país<sup>6</sup>, esto es, que de cada 10 empleos, 7 son generados por estas entidades, colaborando en ser las bases del fortalecimiento de la riqueza de nuestro país.

#### Contribución al Empleo.

<b>Tipo de Empresa</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Empleo %</b>
Micro	3,806,660	40.6
Pequeña	156,273	15.0
Mediana	36,063	16.6
Grande	8,014	27.8
Total	4,007,000	100

Fuente: Cuadro elaborado con datos de la Secretaría de Economía 2009.

Es impresionante la cantidad tan descomunal que aportan económicamente las MIPyMES en México, sin embargo, es un sector muy desprotegido hablando en términos políticos, fiscales y sociales. Todavía no se tiene una idea razonada sobre el esfuerzo que realizan estas organizaciones para posicionarse en un

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, fundada en 1960, la sede se encuentra en Francia.

<sup>5</sup> Las pymes se erigen como las principales creadoras de empleo», artículo en el diario Aproximate, de mayo de 2010

<sup>6</sup> <http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/> y <http://www.elfinanciero.com.mx/component/content/article/44/15299.html>

mercado gigantesco lleno de barreras, donde nuestra cultura no conoce, y por lo tanto, no enfatiza la gravedad de la situación.

En el anterior cuadro se demuestra, que este tipo de unidades empresariales son la contribución más importante en el desarrollo de la nación, ya que de ellas depende el sustento de las familias mexicanas y el futuro crecimiento del país, por ello es importante seguir fortaleciendo este rubro económico para evitar sus extinciones, dando una alternativa más al fomentar la competitividad mediante la calidad en el servicio, aplicándola como una arma estratégica.

## 2.- ¿Qué es Calidad en el Servicio?

### 2.1 Calidad.

El significado de la palabra “Calidad”, en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) es el siguiente: “Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser una persona o cosa; superioridad en su línea”

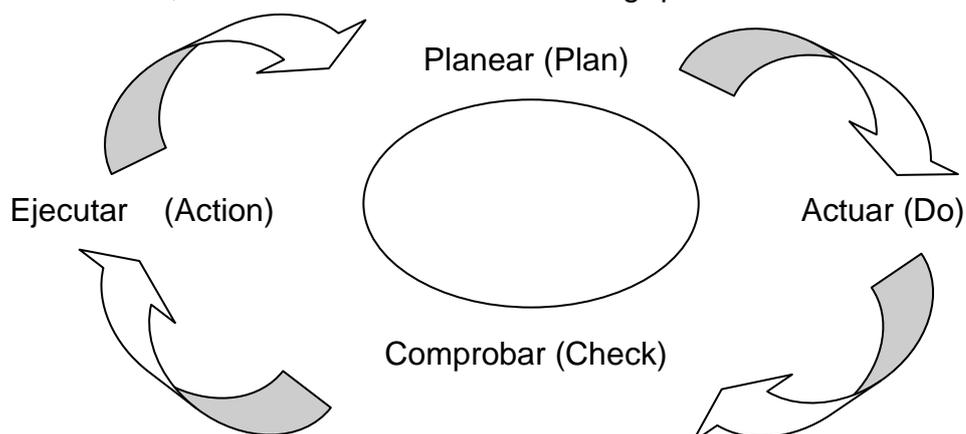
#### 2.1.1 Edward Deming

Deming nació el 14 de octubre de 1900, y recibe su doctorado en físico matemático por la Universidad de Wyoming en 1926, inicialmente su interés principal fue la aplicación de las técnicas estadísticas ya que se formó en el grupo de Walter Shewart, quién desarrollo los métodos del control estadístico de la calidad (SQC). Fue Deming quien introdujo en Japón, después de la Segunda Guerra Mundial, los métodos del control estadístico de la calidad y que fundamentan el enfoque del control total de la calidad y así logró cambiar la mentalidad de los japoneses al hacerles entender que la calidad es un "arma estratégica".

En su libro “Fuera de la Crisis”, Deming (1982) definió a la Calidad con los siguientes argumentos:

- Debe definirse calidad en términos de satisfacción del cliente
- Solo puede definirse calidad en términos del cliente, quien es el juez de calidad
- la calidad es subjetiva y fácil de interpretarla.

Consideró que el principal responsable del funcionamiento del programa para la calidad era la dirección de la organización, a través de técnicas administrativas, desarrollando el círculo Deming que a continuación se ilustra:



Y pensó que la responsabilidad de la dirección se centraba en dos áreas principales:

La primera; en la creación de un clima laboral favorable para mejorar la calidad, en donde pone énfasis en la importancia de lo que él llama motivación intrínseca (autoestima y responsabilidad individual por el trabajo realizado) en lugar de una motivación extrínseca (aceptación de recompensas materiales por el trabajo realizado). La segunda; importancia a los trabajadores en lugar de estructuras estrictas; en donde la mayoría de los errores son causados por la estructura organizacional que por el propio personal.

Deming hace una propuesta basada en catorce puntos que son la base para la transformación, la aceptación y el desempeño de la administración en el que se aplican tanto en las pequeñas como en las grandes organizaciones ya sean de servicios o dedicadas a la fabricación de bienes, estos se conocen como la filosofía Deming para la calidad, y son:

1. Crear constancia de finalidad para el mejoramiento de productos y servicios:
  - Innovar, asignando recursos para planes a largo plazo.
  - Asignar recursos a investigación y educación.
  - Mejorar constantemente el diseño de productos y servicios. y proporcionar empleo por medio de la innovación, el constante mejoramiento y el mantenimiento y de esta manera, las utilidades se darán implícitamente.
- 2.- Adoptar la nueva filosofía:
  - No aceptar fabricación defectuosa ni servicio incompetente como situaciones normales.
  - Trabajar conjuntamente con clientes y proveedores.
- 3.- Terminar la dependencia en la inspección:
  - Determinar, a lo largo del proceso, los puntos críticos en lo que sea absolutamente necesaria la inspección total.
  - Estimar, a modo de ejemplos, costos de fabricar producto defectuoso y de proporcionar servicios incompetentes.
  - Reemplazar la inspección total por mejoramiento de los procesos.
- 4.- Considerar Calidad, servicio y precio en productos que se compren y servicios que se contraen:

- Definir, de acuerdo con proveedores, medidas de calidad adecuadas y relaciones calidad/precio.
  - Especificar procedimientos para valorar calidad de componentes
  - Definir relaciones técnicas con proveedores en base de intercambio de información
  - Con evidencia estadística formal, reducir el número de proveedores.
- 5.- Mejorar constantemente los sistemas de producción y de presentación de servicio:
- Establecer proyectos de reducción de desperdicio y de aumento de calidad en cada actividad (logística, ingeniería, métodos, mantenimiento, instrumentos y mediciones, ventas, métodos de distribución, contabilidad, recursos humanos, servicio a clientes)
  - Establecer proyectos para el estudio de los procesos que estén en estado de control estadístico.
  - Procurar la participación activa de los conocedores de los procesos de producción y de servicios.
- 6.- Instituir métodos modernos de adiestramiento en el trabajo:
- Igualar procedimientos de operación y definir lo que se entiende por calidad para cada trabajo.
  - Utilizar métodos estadísticos para conocer cuando se ha completado la enseñanza.
  - Instruir a los subordinados en los métodos estadísticos simples para que puedan tomar decisiones operativas adecuadas.
- 7.- Instituir liderazgo en la supervisión:
- Definir y dar a conocer los objetivos de la supervisión y las responsabilidades esenciales:
    - Mejorar la eficacia de operarios y máquinas
    - Aumentar producción en cantidad y calidad
    - Reducir la carga del operario, buscando darle mayor interés, satisfacción y orgullo por su trabajo.
  - Motivar a los supervisores para que mantengan informada a la administración de las condiciones operativas y humanas que requieran ser corregidas y tomar las acciones oportunas.

- Utilizar los métodos estadísticos para que los mismos operarios valúen el alcance y la efectividad de la supervisión.
- 8.- Eliminar el miedo:
- Diseñar y dar a conocer procedimientos para que los operarios puedan conocer sin dificultad las respuestas a los problemas que les corresponden.
  - Crear un clima de comprensión y libertad para que el personal pueda expresar sus inquietudes.
  - Utilizar los métodos estadísticos adecuados para deslindar causas de pobre calidad (sistema u operario).
- 9.- Romper las barreras entre áreas funcionales:
- Promover el conocimiento de los problemas de operación por el personal de investigación, diseño, compras, ventas, recursos humanos, estableciendo relaciones cliente-proveedor entre todos ellos.
  - Formar equipos multidisciplinarios para conocer y atacar problemas comunes, como: diseño del producto, calidad, reducción de costos, servicios a clientes.
- 10.- Eliminar los slogans, los consejos y las metas para la fuerza laboral:
- Descartar cuotas, slogans, posters que intenten motivar a aumentar productividad, reducir defectos, responsabilizarse del trabajo propio; es mejor proporcionarles un camino por el cual puedan contribuir ellos a las mejoras.
- 11.- Eliminar estándares de trabajo, trabajo a destajo y cuotas numéricas:
- El estándar de trabajo que no considera calidad aumentar cantidad a expensas de la calidad.
  - El estándar de trabajo que toma en cuenta calidad puede ser injusto sino asigna correcta e indiscutiblemente la responsabilidad por mala calidad.
  - Considerar la relación entre estándares de trabajo y la satisfacción de hacer bien el trabajo.
- 12.- Eliminar las barreras que estorban al operario:
- Proporcionarle instrucciones claras y completas.
  - Valorar a los supervisores por su capacidad de supervisión-educación, no por la producción bruta de sus departamentos.

- Instruir y supervisar adecuadamente a los inspectores para que puedan valorar correctamente la calidad.
- Implantar un programa de mantenimiento del equipo que tome en cuenta la calidad del producto que se fabrique y no solo las necesidades de cantidad.

13.- Instituir un programa intenso de educación y adiestramiento:

- Prever el cambio en los requisitos de adiestramiento de los operarios
- Reducción del número de inspectores necesario
- Estudiar las nuevas tecnologías no solo de fabricación sino de medición, de técnicas estadísticas, de administración y diseñar programas de adiestramiento.
- Diseñar e implementar programas y métodos de educación y adiestramiento en técnicas estadísticas para todo el personal.

14.- Tomar medidas para lograr la transformación.

- Comprometer a la dirección (y a todo el personal) a un esfuerzo permanente de calidad y productividad.

El cliente es el que tiene la última palabra sobre el servicio, pues depende mucho su percepción de este y el cumplimiento del grado de satisfacción que se les promete.

### **2.1.2 Joseph M. Juran**

Abogado de profesión orientado a la estadística de costos de la "no calidad".

Para Juran la calidad incluye ciertos elementos que a continuación se definen:

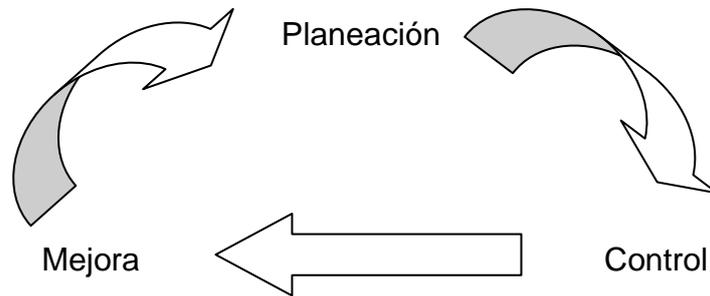
Producto: Salida de cualquier proceso el cual consiste en bienes y servicios, los primeros son cosas físicas y los servicios; trabajo realizado para otra persona.

Cliente: Cualquier persona que recibe el producto o proceso o es afectado por él.

Satisfacción del producto: es el resultado que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente, generalmente, es sinónimo de satisfacción del cliente.

Deficiencia del producto: es un fallo que tiene como consecuencia la insatisfacción con el producto; el mayor impacto lo ejercen sobre los costos, al rehacer el trabajo previo y responder a las reclamaciones del cliente.

La calidad se hace en un proceso de tres actividades denominado “trilogía de Juran”



**Planeación:** son las actividades requeridas para satisfacer las necesidades de los clientes; determinando quienes son los clientes, sus necesidades, características que responden a la necesidad de los clientes.

**Control:** evaluar el comportamiento real de la calidad y comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad

**Mejora de la calidad:** identificar las necesidades para mejorar los proyectos de mejora, proporcionar todos los recursos necesarios para realizar un diagnóstico, implementar una solución y seguir mejorando (mejora continua). Es como un sistema de retroalimentación para llegar a la mejora continua. Solo que el cliente es el que debe de evaluar la calidad.

**Calidad:** Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc. Hacer las cosas bien para evitar fallas futuras.

**Calidad:** excelencia de un producto que incluye cosas tales como el atractivo, la ausencia de defectos, la integridad y la confiabilidad a largo plazo.<sup>7</sup>

Faltó agregar el término “servicio”, ya que no solo en un producto se debe de tener una calidad, y en cuanto a la integridad y confiabilidad, se refiere a cumplir con lo prometido, aunque no necesariamente tenga que ser un servicio duradero, también hay servicios a corto y mediano plazo.

---

<sup>7</sup> Administración una ventaja competitiva, S.Bateman Thomas y Scott A. Snell, Ed. Mc Graw Hill, ed. 4ta, Méx DF 2004, pág. 24.

### 2.1.3 Kaoru Ishikawa

Obtiene su grado de química aplicada en la Universidad de Tokio en marzo de 1939, año en que se vincula a una empresa dedicada a la licuefacción del carbón, que era una de las prioridades nacionales por aquella época, y adquirió experiencia en los campos de diseño, construcción y operaciones de investigación, entre mayo de 1939 y mayo de 1941, estuvo comisionado como oficial técnico naval en el área de la pólvora. Los ocho años que paso en la industria y en la armada lo prepararon para dedicarse al control de calidad.

En 1947, regresa a la Universidad de Tokio, cada vez que hacía experimentos en su laboratorio tenía problemas con la dispersión de datos, por esta razón comenzó a estudiar métodos estadísticos en 1948. En 1949 acudió a la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE).

Después de graduarse (pasaron 8 años), empezó a creer que estudiando el control de calidad y aplicándolo correctamente, se podría corregir el comportamiento irracional de la industria y la sociedad, con la aplicación de los círculos de calidad, ya que en esas épocas los productos eran baratos y de mala calidad, incluyendo el servicio que se prestaba, la idea era viceversa; tener productos de calidad a bajo costo.

Ishikawa está considerando en el Japón como el principal precursor de la Administración de la Calidad Total. Se inspiró en los trabajos de Deming y Juran y, en menor grado de Feigenbaum. Es muy admirado por las siguientes contribuciones:

- 1.- Círculos de Control de Calidad (CCC), fue el primero en introducir este concepto y ponerlo en práctica con éxito.
- 2.- Desarrolló los diagramas de espinas de pescado, de causa-efecto o de Ishikawa, que se usan actualmente en todo el mundo en las mejoras continuas, para representar los análisis de los efectos y sus posibles causas.

Sostiene que el control de calidad (CC) en toda la compañía, tiene que basarse en el uso generalizado de técnicas estadísticas. Clasifica las técnicas para el CC en tres categorías:

1.- Técnicas estadísticas elementales:

- Análisis de Pareto (los pocos vitales y los muchos triviales)
- Diagramas de causas y efectos ( no es una técnica estadística)
- Estratificación
- Lista de comprobación (bitácora)
- Histograma
- Diagrama de dispersión
- Controles y gráficas de Shewart

2.- Método estadístico intermedio:

- Análisis teórico y de muestreo
- Diversos métodos de estimación estadística y comprobación de hipótesis
- Métodos basados en pruebas sensoras
- Métodos de diseño experimental

3.- Métodos estadísticos avanzados (con computadoras):

- Diseño experimental avanzado
- Análisis multivariados

En la época de los 60's se hace hincapié en el voluntarismo, ya que no era lo mismo poner a la gente forzosamente a participar, si no que, estas lo hicieran de manera propia, sin presiones, así se trabaja con más interés y mejor desarrollo en las actividades a realizar.

Los CC es un grupo pequeño que desarrolla actividades de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller, con la participación de todos sus miembros, la idea es contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, creando un ambiente de trabajo que favorezca al desempeño de las funciones y en donde valga la pena estar.

El Diagrama de causa-efecto muestra una relación entre las características y los factores causales, por lo cual se ha denominado de causa-efecto. Es necesario entender el control de procesos, e incorporar dentro del proceso maneras de hacer mejores productos, fijar mejores metas y lograr efectos.

#### 2.1.4 Philip Crosby

Crosby desempeñó las funciones de vicepresidente corporativo de calidad en ITT y es el fundador del colegio Crosby de Calidad, que ha impartido cursos seminarios para más de 15,000 directivos. Es también el autor de muchos libros, entre los que se puede citar "La Calidad es gratis: El arte de asegurarse de la calidad ", que constituye un texto de aceptación universal.

Destaca que los círculos de calidad y las estadísticas solo son la mínima parte para lograr la calidad. Señalando que la empresa que desee no tener ningún conflicto debe de vacunarse con tres estrategias administrativas:

1.- Determinación: Toman conciencia de los cuatro principios absolutos, que son el fundamento conceptual del proceso de mejoramiento de la calidad.

- La calidad implica cumplir con los requerimientos; hacer las cosas bien desde la primera vez.
- La calidad proviene de la prevención; como anteriormente dijo que se debe de vacunar a la empresa, las enfermedades se previenen vacunándose.
- El estándar de calidad es el cero defectos; afirma que el personal debe de saber precisamente lo que se espera de ellos, en donde se debe de establecer un estado ideal de trabajo, cero defectos es hacer lo acordado en el tiempo acordado, en donde los errores solo son provocados por falta de conocimientos y falta de atención.
- La medición de la calidad es el precio de la inconformidad; es una forma de evaluar la calidad dentro de la empresa, se refiere al costo de las actividades que se realizan por haber hecho las cosas mal.

2.- Educación; esto es cuando la empresa haya corregido sus errores y tenga la meta de seguir mejorando su calidad, se implanta un sistema de educación (cursos de capacitación) para que la empresa siga en un estándar de mejora continua previniendo así, posibles errores en el sistema de calidad. La capacitación se impartirá a los niveles ejecutivos, gerenciales y del personal, solo con el propósito de llegar a una calidad total.

Crosby piensa que el desempeño de la compañía es el reflejo de la actitud de todo el personal de la entidad con respecto a la calidad, y que se debe tener en cuenta que para cada problema debe de ser una ventaja, comprender los cuatro principios absolutos de la administración de calidad y que no es bueno resistirse al cambio de mentalidad con respecto a las acciones que causan los problemas en ella, si no, adoptar un nuevo criterio para lograr la calidad.

3.- Implantación; es implementar un proceso de mejoramiento continuo de forma metódica, y propone catorce puntos:

- Compromiso gerencial: en donde los directivos deben de elaborar una política de calidad.
- Equipo de mejoras de calidad: grupo de personas de las diferentes áreas para que sean los encargados de llevar a cabo la estrategia a seguir.
- Medición de la calidad; todo el personal debe de hacer conciencia del trabajo que está desempeñando con respecto a objetivos.
- Costo de la evaluación de calidad; indica donde se debe de aplicar las respectivas acciones correctivas que sean rentables para la empresa.
- Percepción de la calidad; se debe de informar a los empleados lo que cuesta hacer las cosas mal.
- Acciones correctivas; se establece un sistema de corrección donde se muestre las causas de origen y eliminarlo.
- Formación de un comité para el programa cero defectos
- Entrenamiento de supervisores; concientizar al personal a la no tolerancia de los cero defectos.
- Entrenamiento de supervisores; implantar un programa de orientación a cero defectos.
- Establecimiento de las metas.
- Eliminación de las causas errores
- Reconocimientos; se establecen programas de recompensas para premiar a los que cumplen sus metas.
- Consejos de calidad; se reúnen los profesionales de la calidad para exponer sus experiencias y así hacer una retroalimentación.

- Hacerlo nuevamente.

La calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer (prevención) (cero defectos). Incluye a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización.

Deming dice que la calidad se debe de dar desde el desempeño administrativo (la Dirección) de manera intrínseca, a lo que Crosby manifiesta la manera extrínseca, pero, cuando se trata de una MIPyME lo importante es optimizar los recursos y en este caso se trata del factor humano, donde, primero se tienen que agotar los recursos básicos con los que cuenta una empresa, de manera que se descarta la posibilidad de recompensas a el personal, economizando la situación de un riesgo mayor.

Con la Filosofía de Deming se reforza la calidad en cuanto a productos y enfatizando en servicios, ya que se cuenta con una mejor explicación a detalle de los 14 puntos expuestos, dándome pauta a encaminar, que es de suma importancia implementarlos en una MIPyME mexicana en cuanto al rubro de servicios, ya que esta es la mejor guía para llegar a una calidad servicial total.

Joseph Juran realiza sus aportaciones más generales haciendo mención a: producto, cliente, satisfacción del producto, deficiencia del producto. Aportando con su trilogía: Planeación, control y mejora de proyectos de calidad, para él la calidad es: ausencia de deficiencias.

Ishikawa y sus círculos de calidad, junto con su diagrama de pescado o causa-efecto, manifiesta que el voluntarismo de los pequeños grupos de trabajo de calidad (CC) contribuye mas a la mejora y desarrollo de la empresa, ya que trabajan sin presiones, generando un ambiente laboral favorable para todos en la organización.

Crosby está de acuerdo en recompensar y premiar a los que cumplan sus metas, muchas empresas de ventas, implementan este tipo de calidad, en donde a sus empleados son tratados bajo presión provocando rotación de personal, lo que se intenta es que el empleado refleje un servicio de calidad, sin presiones a una remuneración, es optimizar el recurso humano al menor costo, ya que estamos hablando de MIPyMES. Aunque si me gusta el punto en donde menciona la retroalimentación de los expertos de la calidad.

La calidad es un catalizador muy importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización, que hoy en día resulta ser un factor muy influyente, además de calidad en el producto, también es importante la calidad en un servicio.

Resulta ventajoso hacer las cosas bien hechas a la primera, para ahorrar tiempo, dinero y doble esfuerzo, que tardaríamos en corregirlas de nuevo evitando una futura reacción en cadena de las consecuencias de realizar las cosas de manera inadecuada.

La Calidad es un sistema eficiente de hacer las cosas bien, en tiempo y forma, alcanzando los cero defectos, cumpliendo el grado de satisfacción prometido (calidad total) para retener a todos los clientes y conseguir nuevos, haciendo las cosas a medida de sus exigencias.

Ya que la calidad en el servicio, permitirá cobrar más por ellos, pero esto no quiere decir que la calidad obligatoriamente es cara, también se puede encontrar en precios mínimos.

## **2.2 Servicio.**

“Un servicio es toda aquella prestación, proceso y desempeño ofrecido por alguna organización” (Zeithaml, 2003).

El término que se maneja “prestación”, se utilizó de manera adecuada, puesto que el servicio es durante un tiempo determinado y siempre es respaldado por el trabajo de una organización.

“Constituyen el conjunto de actividades que una compañía lleva adelante para satisfacer las necesidades del cliente, es un bien intangible”.<sup>8</sup>

Son actividades que se realizan para así dar pauta a cubrir una necesidad, y el servicio prestado es un bien intangible.

---

<sup>8</sup> <http://definicion.de/marketing-de-servicios/>

**2.2.1 En Economía y en marketing (mercadotecnia)** el servicio es una actividad en donde buscan responder a las necesidades de un cliente (economía) o de alguna persona en común. Se define en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el que primero se consume y se desgasta siempre en el momento en que es prestado. Es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.<sup>9</sup>

Es una actividad en donde se responde a una necesidad, el servicio como tal es intangible, la interfaz a la que se refiere es el modo, forma y manera de entregar (se consume) el servicio prometido en forma confiable y precisa, al realizar esta acción consecutivamente, este, se desgasta.

### **2.2.2 Según Juran**

“Servicio es el trabajo realizado para otra persona”.

Esta es una definición más sencilla, comprensible y concreta, ya que el trabajo son actividades que actúan como interfaz entre el proveedor y la persona a la que se le entrega (cliente).

Servicio es una serie de actividades intangibles donde se responde a una necesidad del cliente, reflejando todo el esfuerzo que hace una organización para ofrecer y entregar al consumidor un acto intangible, o bien, es un producto en forma de una actividad o beneficio que se les brinda a los clientes, cumpliendo con lo que se promete y cubriendo su necesidad.

El servicio siempre debe ser considerado desde el punto de vista del consumidor, ya que el gerente lo puede percibir de forma diferente, y aun así, se estaría dando un servicio pésimo, por lo que es importante tener un equilibrio entre las actividades de una organización y todo el personal.

Es importante mencionar una frase del británico John Ruskin, que dice: “La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo de la

---

<sup>9</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio>

inteligencia” en mi perspectiva, la segunda parte de la frase se refiere al servicio, ya que la calidad debería de ir implícita en toda organización y el servicio también es el resultado de un esfuerzo inteligente de la persona que esta o estará a punto de servir.

### **2.3 Calidad en el servicio.**

Ahora que ya se ha mencionado los conceptos de calidad y servicio, podremos definir estos dos términos en un concepto único enfocado principalmente a la calidad de lo intangible.

Cada vez los clientes resultan más exigentes, esto se debe a las tendencias de globalización. Por ello se debe de mejorar continuamente los servicios en cuanto a calidad, esto es, para estar a la vanguardia y subsistir en un mercado turbulento, en donde el área de oportunidad es la calidad en el servicio.

La calidad en el servicio es satisfacer las exigencias de cada cliente de acuerdo a sus gustos, superando sus expectativas a través de los servicios que se le entregan en tiempo y forma, evitando el mínimo de fallas, cubriendo una calidad total, en donde depende mucho de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio. Para llegar a esto primero se debe de cubrir con la satisfacción de los empleados, el modo en el que ellos deben de estar contentos con su trabajo para que de igual forma expresen a los clientes la satisfacción que este les brinda.

El servicio se enfoca al cliente en donde se le debe de ofrecer más de lo que espera recibir, esto es, a que se debe de marcar la diferencia en donde la empresa debe de poner en práctica sus conocimientos y habilidades para lograr la calidad en el servicio. Ninguna empresa le conviene tener personal que no necesita, por eso es que todo el personal que trabaja en ella debe de tener la responsabilidad de cumplir con lo que le corresponda para que todo funcione bien. El que actué como promotor del servicio (empleado) debe de adaptarse al ritmo que el cliente le este indicando, y si se llegara a presentar una problemática, éste debe de dar soluciones anticipándose al problema, mostrándole interés, siendo amable, logrando una buena imagen de servicio.

Un servicio de calidad es un todo, desde el producto o servicio que se presta hasta el servicio que se da al momento de ser consumido, me refiero y hago énfasis en el promotor de servicio puesto que debe de cumplir con un perfil ideal para realizar un buen papel ante el cliente como:

- Ser servicial y amable
- Sonriente
- De buen humor
- Ser cortés y respetuoso
- Responsable
- Comprometido con su trabajo
- Seguro
- Una imagen impecable
- Activo y positivo
- Trabajador y honesto
- Competitivo.

Estas son algunas de las características que son ideales para la persona quien va a ser prestador del servicio, el que tiene el contacto directo con el cliente y el que tiene la responsabilidad y la misión de que el cliente sea repetitivo al seguir consumiendo el servicio.

Según Claudia Hernández Castillo esta es la filosofía del verdadero servicio<sup>10</sup>:

- Quien no vive para servir... no sirve para vivir
- Servir significa ser útil a los demás
- Servir es dar lo mejor de nosotros a los semejantes
- El verdadero servicio es aquel que entiende y atiende las necesidades de un cliente
- Al servir se otorga satisfacción, placer y bienestar
- Quien sirve bien, se sirve de todo lo bueno

---

<sup>10</sup> Calidad en el Servicio, Hernández Castillo Claudia, Ed. Trillas, 2009, Reimpresión, pág.44

- Servir es dar sin esperar recibir
- El espíritu de servicio es el alma del humanismo
- Servir es la protección y solución de los problemas de otros
- Servir es el mayor placer de quienes aplican el sentido común.

Cuando una empresa presta la atención de un servicio, cuando tiene el contacto directo con el cliente debe de tener, (para retener a sus clientes y conseguir nuevos), una calidad total, esto implica un todo interno y externo, es necesariamente labor de todo el personal que labora, cumpliendo con estándares de calidad, en donde el cliente decida seguir frecuentando el servicio de la empresa. Muchas empresas contarán con el servicio que se les ofrece, es por ello que es una tarea grupal de que se cuente con un servicio superior implementando un benchmarking (en el servicio), no solo cumplir con las expectativas, si no, ir más allá de ellas, alcanzar la superioridad de la competencia, no conformarse con requisitos básicos, esto sería una estrategia competitiva, no solo de supervivencia en el mercado, sino también de mejora continua y éxito empresarial constante.

### **3.- ¿Qué es la Ventaja Competitiva?**

Orientar los esfuerzos a cumplir de la mejor forma y trabajar en la búsqueda de los factores claves de éxito que garantizan la competitividad de cualquier entidad.<sup>11</sup>

#### **3.1 En Marketing y Dirección Estratégica.**

La ventaja competitiva es una alternativa superior que una compañía tiene respecto a la competencia.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2001) es el siguiente:

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado.

Las empresas han tratado de derivar obstáculos ante sus competidores, para fortalecerse, mediante la superioridad en sus servicios. Muchas de ellas su meta principal es igualar sus servicios ante la competencia, esto solo por permanecer en el mercado, así lo logran por determinado tiempo, en cambio, hay otras que implementan el benchmarking en sus servicios para fortalecerse aun más y permaneciendo por más tiempo en el mercado, de tal manera que esto es lo que se busca para esto sirve la ventaja competitiva, esta es el arma ideal para una empresa pequeña y seguir en una mejora continua en sus servicios, para cumplir con las expectativas de los clientes, es difícil darle gusto a todos los clientes, pero no imposible.

---

<sup>11</sup> Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio, Riveros Silva, Pablo Emilio, Ed, ECOE ediciones, ed. 3ra Actualizada, Bogotá 2007.

### 3.2 Michael E. Porter

La ventaja competitiva trata de cómo una empresa lleva a cabo las estrategias genéricas; liderazgo en costo, diferenciación y enfoque, donde se tiene que tener en cuenta las cinco fuerzas competitivas:

- Competidores potenciales: amenazas de nuevos ingresos al sector.
- Sustitutos: amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Compradores: poder de negociación de compradores.
- Proveedores: poder de negociación de compradores.
- Competidores en el sector: rivalidad entre los competidores existentes.

Si se tienen bien comprendidas resultará más fácil ser competitivo, si consideramos que estamos hablando de MIPyMES, las 5 fuerzas anteriores son clave para su éxito, no han de importar más o menos unas de otras, ya que no se debe de bajar la guardia en ningún aspecto, propiciando a la mejora continua de la calidad en los servicios. Cuando la empresa cuenta con más debilidades y fuerzas que su competencia se tienen que considerar las siguientes ventajas competitivas:

- Liderazgo en costos/ Costos bajos: se alcanza cuando una empresa cuenta con los precios más bajos en el mercado que le permita obtener utilidades. Las fuentes de esta ventaja son variables y pueden ser en materias primas, mano de obra, servicios, adquisiciones, etc. Esta parte es importante para las empresas, como se trata de empresas pequeñas tienden a ofrecer sueldos bajos y se hace presente la “rotación de personal”, para evitar esto se debe de llevar a cabo una negociación con el empleado, para así seguir utilizando esta estrategia.
- Diferenciación: consiste en que una empresa elija un atributo en los que ella se diferencie de sus competidores y que a su vez sus clientes valoren y sea recompensada la exclusividad del mismo con un precio superior, que se pueda basar en el producto, sistema de servicio, mercadotecnia, etc. Aquí se busca ser único y superior ante la competencia, buscando que la calidad en el servicio sea una ventaja competitiva permitiendo cobrar más por ella.

- Enfoque: consiste en seleccionar un grupo o segmento específico optimizando su estrategia buscando una ventaja competitiva, solo en su blanco, no en lo general.

Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva para las MIPyMES se utilizaría un enfoque de diferenciación porque está en busca de explotar las necesidades especiales de los clientes en ciertos segmentos como lo es en la actualidad el servicio a ellos, es un prerrequisito que hace que el cliente se vuelva constante en adquirir los productos (bienes y servicios) de la empresa, sin dejar a un lado el enfoque de costo ya que ayuda a tener una ventaja reforzada, explotando las diferencias en el comportamiento de costos en algunos segmentos como lo es la mano de obra, materias primas, etc.

La ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, digamos que el valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, en donde existe también un valor superior que se obtiene de ofrecer un servicio mejor que el de la competencia y que a sus clientes les proporcionan beneficios mayores que justifiquen su elevado precio.

### **3.3 Kaizen; La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa.**

Kaizen es un término japonés en donde “kai” significa “Cambio” y “zen” “mejora” y ya compuesto se le define como “mejora continua”. El objetivo principal es el mejoramiento continuo que incluye tanto a gerentes como a trabajadores por igual, de tal modo que se convirtió en un modo de vida. El kaizen es un mecanismo que genera competitividad donde implementa ideas basadas en calidad generando ventajas competitivas, haciendo uso de; círculos de calidad, sistemas de sugerencias, orientación al cliente, just in time, cero defectos, benchmarking y ciclo de Deming.

Ocupándose primero en la calidad de las personas; esto es, a un buen desempeño en su trabajo, después hacer hincapié en las sugerencias haciendo partícipes a los empleados para mejorar el sistema ya establecido, esto con la finalidad de revisar el desempeño de los supervisores.

El modelo Kaizen <sup>12</sup> plantea que para analizar los problemas de una organización no se debe ver el nivel de producción ya que es solo una medida, si no el proceso, en pocas palabras “lo que importa es el proceso, no el resultado” he aquí en este punto difiero, porque se debe de tener en cuenta estas dos variantes tanto el proceso como los resultados, de nada serviría tener un excelente proceso donde no se obtengan los resultados deseados o en proporción a los esfuerzos del proceso, es donde toda la organización tiene que estar involucrada en el todo de la empresa, no solo en un factor, ya que se consideraría como una limitante a la mejora continua afectando la competitividad que se puede generar.

Kaizen considera un esfuerzo constante para generar una mejora continua en una suma de pequeños logros, esto determina su adaptación a las MIPyMES de México, en donde poco a poco se debe de dar el mejoramiento en cuanto a la calidad en el servicio, primero empezar por esta alternativa antes de dar un salto más grande donde implica un nivel mayor de riesgo, ya que está diseñada para una economía de lento crecimiento, de modo que implantarlo tomara tiempo y debe de ser trabajado por cada integrante de la organización, no aporta un producto nuevo o un proceso nuevo, lo que hace es revisar los procesos que ya existen con la ayuda de todos los integrantes de la empresa, donde el único aporte a las empresas es entregar un producto o servicio siempre de mejor calidad que cualquier competencia e incluso que el que la organización entregaba ayer.

La idea de la calidad en el servicio es hacer las cosas bien en tiempo y forma a base del esfuerzo colectivo de toda una organización donde el cliente es el único juez de tal servicio y atención, ahora, con respecto a los modelos presentados por los anteriores precursores, opto por la filosofía de los 14 puntos de Deming, donde engloba un proceso vanguardista, completo, e ideal para las MIPyMES en México; ya que hace mención de estrategias a los operarios de la organización, métodos estadísticos, mejora en capacitación (que es lo que se busca para llegar a una ventaja competitiva a través de la calidad en el servicio), en donde el ahora es dar el gusto a los clientes ya que

---

<sup>12</sup> M. Imai “Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa” Novena Reimpresión, México 1996, Ed. Continental.

son los potenciales capaces de adquirir el servicio. Es fácil dar estas armas sin antes haberlas puesto en práctica, a continuación un ejemplo real, de que puede ser viable la calidad en el servicio para lograr una ventaja competitiva y así, permanecer en el mercado.

Anteriormente mencioné que este proyecto había sido inspirado por el anterior empleo que tuve, una pastelería que pertenece a las Micro empresas, familiares, y que cuenta con 9 empleados. Se llama “Pasteles Kikey” que tiene sus orígenes desde 1996, en Zumpango Estado de México, donde ahora cuenta con sucursal en Av. Hidalgo No. 54 Barrio San Lorenzo y Av. Federico Gómez No. 34 Colonia Centro. La problemática de esta micro se empezó a dar cuando en el municipio donde reside la empresa, se empezó a colocar sucursales de grupo Wal-Mart de México, en primeras instancias Bodega Aurrerá, donde ofrecían productos de repostería, pero eso no fue todo, con el paso del tiempo y el auge que tuvo este centro de autoservicio también se colocó una plaza comercial en donde constaría con tiendas como Wal-Mart, Sam’s club, y un local de “El globo” (repostería fina), este es el competidor más imponente de la zona, (no haciendo menos a las otras pastelerías de la región), cuando llega este combo de sucursales, el administrador de la microempresa empieza a ver la baja de ventas de sus productos la cual representó el 5%, donde la principal arma que tenía era hacerles el frente a sus rivales generando una ventaja competitiva, con la calidad en el servicio. Al principio se empezó a dar cuenta que le faltaba capacitación al empleador del servicio ya que este tendría que dar el servicio de manera directa, ¿Cómo se dio cuenta que sería útil?, cuando cambió al empleador de una sucursal, ya que a este le tocaban sus vacaciones y debería de ser reemplazada temporalmente, (cabe mencionar que es una persona una persona malhumorada, seria, nada servicial), en este puesto colocó a una persona que según “Claudia Hernández Castillo” contaba con el perfil indicado para brindar el servicio. El administrador vio notoriamente los cambios con respecto a las ventas y se preguntó ¿Qué es lo que está ocasionando el alza de las ventas diarias en comparación de las ventas anteriores?, lo que hizo fue quedarse a supervisar el trabajo de la persona ahora responsable de tal puesto y se dio cuenta, que era la atención que este brindaba al cliente, ¿Por medio de qué?, estadísticas: de cada 20 personas

(diarias) que entraban al local en busca de satisfacer su necesidad, 15 lo adquirían, factor que se encargó de trabajar e ir descartando las causas de este, se pensó en temporadas altas- bajas, variedad de producto, temporadas del año, etc. Pero el factor fue la atención al cliente, ya que el producto existente estaba completo, temporada: era baja, quincena: no era, entonces se realizó la prueba en la otra sucursal y lo mismo pasó. El administrador optó por capacitar al personal por este empleador, donde el principal objetivo es la atención al cliente con la mejor calidad, esta es (hasta ahora) la principal arma estratégica para la MIPyME. Se logró mantener el mismo resultado en ventas, manteniéndose, ahora el objetivo es superarlo con realizar con más precisión las capacitaciones a los empleadores, teniendo como base la filosofía de Deming y tener claro los objetivos de la empresa. En el siguiente tema se dará ejemplos de empresas que pasaron de ser micros a pequeñas empresas que tomaron la alternativa de la calidad en el servicio para seguir en el mercado ya que la anterior es ejemplo del inicio al tomar esta alternativa.

#### **4.- Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva para las MIPyMES.**

Hoy en día hablar de calidad no solo es mencionar mejora continua en el producto, es ir más allá, hablando del servicio, atención que se ofrece al cliente satisfaciendo su necesidad con superioridad a sus expectativas.

Los servicios están llegando a dominar nuestras economías, esta evolución es función de las crecientes demandas y el aumento de la competencia. Los clientes son complejos, cada vez más segmentados, buscando valor en el servicio, exigiendo servicios diferenciados, superiores e innovadores. Es importante que las empresas busquen diferenciarse de sus competidores a través de la calidad en el servicio que se está asumiendo su importancia en las empresas para lograr una ventaja competitiva con el objetivo de mantenerlas en el mercado, pasando a ser un factor determinante en el camino de una mejora continua que se debe llevar a cabo, incluso, tomarla como una herramienta competente que determine diferencia en un entorno competitivo, esto presentará un posicionamiento mucho más estable y un mayor acercamiento hacia los clientes.

Los servicios deben tener calidad y la calidad debe estar implícita en una empresa. La calidad en el servicio se da a la percepción que los clientes tengan del servicio recibido y esta percepción será siempre positiva cuando los servicios superen las expectativas de estos.

Existen muchos ejemplos de empresas que utilizan esta modalidad para subsistir en el mercado, he incluso, se han atrevido a competir con “los gigantes” (Cuauhtémoc-Moctezuma y Grupo Modelo), ejemplo: The Beer Box, Beer Bank, entre otros, empresas que comercializan cerveza artesanal.

Cuauhtémoc-Moctezuma fue adquirida en 2010 por la empresa Heineken Internacional y en 2012 Anheuser-Busch Inbev, que acapara el 25% del mercado global, compró a Grupo Modelo. Pero este panorama no es capaz de detener el boom de las cervezas artesanales mexicanas.

La Asociación Cervecera de la Republica Mexicana (Acermex) confirma que el consumo de cerveza de especialidad crece más del 50% anual desde hace 10 años, esta bebida solo es producida por MIPyMES en México. Y también la única cerveza fabricada por empresas 100% nacionales.

La cerveza de especialidad representa el .001% del consumo, y en materia de producción, apenas un litro por cada 20,000 que se fabrican en el país.

Los microempresarios son los únicos que dan la cara por el país, porque a pesar de sus desventajas ante los grandes corporativos, crean fuentes de empleo, sin embargo, el primer gran reto es superar la carga fiscal, de acuerdo con datos de Acermex, se obliga a productores de cerveza artesanal a pagar el doble de impuestos que las grandes cerveceras, entre el IVA e IEPS por cada litro de bebida vendida, las cervezas industriales pagan \$3.50 mientras que las artesanales aportan hasta \$8.00, el trato es fiscalmente inequitativo (En septiembre del 2012 se propuso una iniciativa para modificar el artículo 20 de la ley del IEPS para reducir gravámenes a pequeños productores cerveceros. La propuesta plantea una cuota fija por litro de \$1.60 para cervezas artesanales)<sup>13</sup>.

El segundo reto es el acceso a los insumos; lúpulos y levaduras son fáciles de conseguir, la malta (cereal preparado de cebada y trigo) es importada de Alemania, Francia y Estados Unidos ya que los agricultores nacionales les venden más del 98% de malta a solo dos empresas grandes, el resto se importa y poca se vende a las demás cervecerías. Este ingrediente es el que alza el precio de la cerveza artesanal, ¿Por qué? Los cupos (limite de importaciones exentas de cuotas, cuya finalidad es proteger a los productores nacionales) son de máximo 3,000 toneladas al año según la Secretaria de Economía, después de esa cantidad se cobrara una cuota de importación de hasta el 138%. El año pasado fueron adquiridas por Cuauhtémoc-Moctezuma para producir cerveza Heineken en Orizaba y ya no hubo cupo para importar más para las cervecerías pequeñas, estas, tuvieron que negociar con ellos y apenas lograron que les dejaran 100 toneladas. Estas grandes empresas tienen una eficiente y costosa inversión en estrategias de mercadotecnia cuyo

---

<sup>13</sup> <http://www.soyentrepreneur.com/25284-cerveza-artesanal-cucapa.html>

resultado es el contrato de exclusividad con el 95% de los centros de consumo, las pequeñas empresas buscan nichos no explorados por las grandes, la clave de su modelo es la capacitación, el servicio al cliente, la calidad no solo del producto si no del servicio, cervecerías artesanales como The Beer Box empezando con apenas 2 etiquetas de cerveza, ahora cuenta con 280 etiquetas de “cervezas hechas en serio, no en serie”, 19 locales distribuidos desde Tijuana hasta Cancún, 15 son operadas como boutiques de cerveza, donde capacitan a su personal para que deleiten a los consumidores con la historia, razón, origen y el porqué de cada etiqueta artesanal y 4 bajo el concepto de taberna, así dando un servicio de calidad para conseguir más clientes y conservar los ya existentes. Compitiendo al tú por tú con las grandes empresas, esperan crecer ocupando el 1% del mercado nacional para 2016.

Este es un vivo ejemplo de permanencia en el mercado a pesar de las grandes dificultades para llevarlo a cabo se le está apostando a la calidad en el servicio, enfocándose a el trato al cliente ya que él es el ser que con su demanda ayuda a la existencia de la empresa, es el que nos da la medida de todo, el caprichoso ser que nos tiene sometidos a su razón, el que comienza a exigir excelencia a cambio de su dinero y demanda al mejor trato. El cliente tratado bien durante y después de su primera compra, será un cliente fiel que representara un incremento considerable en sus compras futuras que se prolongaran a un largo plazo. El servicio no es lo que nosotros imaginamos, si no lo que el cliente piensa que es.

Otra MIPyME artesanal es BEER BANK que al igual que The Beer Box enfrenta el reto de superar la inversión de mercadotecnia de las grandes marcas y lo logró apostando por una experiencia renovada a sus clientes con tiendas especializadas optando por diseñar una experiencia de compra al consumidor, brindando un excelente servicio, asiendo sentir al cliente importantes en ese momento, “si las marcas te aplastan con mercadotecnia en los anaqueles, construye un oasis donde comuniques a profundidad toda tu experiencia, sin prisas”<sup>14</sup>. Si no existen las condiciones adecuadas del mercado, tienen que ser creadas. Hoy la MIPyME cuenta con 5 distribuidores en las ciudades de

---

<sup>14</sup> Francisco Rivas de la marca cervecera artesanal de Benévolo.

Mérida, Guadalajara, San Pedro Garza García, Zacatecas y Ciudad del Carmen, y 4 franquiciarios con tienda propia en Celaya, Morelia, Tampico y Ciudad de México, cada local tiene ventas mensuales de \$150,000. Razones hay para animarse y apostarle a la calidad en el servicio.

¿Por qué representa una oportunidad de negocio, con una participación reducida? Porque el mercado cada vez es enorme, mientras existan consumidores, siempre habrá oportunidad de hacer, mantener y crecer un negocio, y en cuanto a cerveza en México hay 63 millones de consumidores y cada año se suman un millón, según datos del Fomento Económico Mexicano (Femsa).

¿Por qué, la calidad en el servicio representa una ventaja competitiva? El prestador del servicio es clave, ya que su actitud, disponibilidad, iniciativa, grado de compromiso y solución de problemas marcará la diferencia entre una y otra organización. Cada uno de los clientes es distinto, será difícil darle gusto a todos, pero no imposible, para ello las empresas deben implementar estrategias al ofrecer un servicio de excelencia que se caracterice por la atención personalizada, valor agregado y profesionalismo por parte del personal involucrado. Al crear un ambiente de calidad, confianza y seguridad, los clientes se volverán leales y satisfechos, si el servicio ofrece lo que promete innovando en cada una de las respuestas que se le den al consumidor, y si es el mejor, representará un valor más alto en la conservación del mismo y al traer nuevos. Un servicio que resulta satisfactorio al consumidor-cliente donde lo haga sentir único y especial en cada una de sus compras, brinda seguridad, permanencia, competitividad, teniendo calidad total con agrado al consumidor, el cliente repetirá la compra una, y una, y una, y una, y otra vez generando competitividad ante esta diferenciación.

Ventaja Competitiva, ¿Calidad en el Servicio? He aquí criterios de diferenciación que me definieron comenzar por lo básico:

- Liderazgo en costo: busca ser el que tenga los precios más bajos del mercado, pero para el sector MIPyME resulta ser “no muy rentable”,

porque se busca una ganancia para permanecer en el ambiente turbulento empresarial.

- Implementar tecnología: resulta más costoso, se necesita una inversión más pretenciosa.
- Mercadotecnia: implica una inversión inferior a la tecnológica, pero aun así una MIPyMe no cuenta con tal poder adquisitivo, o tal vez sí, pero la idea no es gastar, si no a optimizar los recursos y en este caso sería el
- Recurso humano: apostarle a que ofrezca un servicio de alta calidad (dando lo mejor a la primera), es la Ventaja Competitiva más viable e ideal para el sector de las MIPyMES, ya que es la menos costosa, se logra en base a capacitación del factor humano que tratará de hacer conciencia a todo el personal involucrado para que se ofrezca un servicio de excelencia enfocado al cliente. Con el respaldo de la filosofía de Deming que contiene los 14 puntos, con ellos se hará frente a este tipo de oportunidad, logrando los cero defectos.

Una encuesta realizada por una empresa consultora entre más de 2,000 usuarios ha revelado que los clientes dan 5 veces más importancia a los aspectos de servicio que a los referentes al precio o a la calidad de los productos.<sup>15</sup>

El gran esfuerzo del hombre es el servicio, ya que siempre será el camino de las grandes oportunidades de mejora que existen en la comercialización y lograr subsistencia MIPyME en México.

Y termino con esta frase de Henry Ford. Fundador de Ford: “El fracaso es sólo la oportunidad de comenzar de nuevo de forma más inteligente... Un negocio absolutamente dedicado al servicio sólo tendrá una preocupación sobre las ganancias: serán demasiado grandes”.

---

<sup>15</sup> Calidad en empresas de servicios, IDEPA.  
[http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/caliserv.pdf](http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/caliserv.pdf)

## 5.- Conclusiones.

Las MIPyMES mexicanas hoy en día se encuentran con tiempos de globalización, barrera, que no permite el crecimiento de estas. Una de la alternativa para la subsistencia de estas entidades, es apostarle a la calidad en el servicio para generar una ventaja competitiva ante sus rivales, que las diferencie entre sus competidores, permitiéndoles alcanzar un posicionamiento en este mercado turbulento.

- Es la opción más viable para este tipo de organizaciones ya que es una alternativa barata a comparación de las alternativas como: mercadotecnia, financiamientos, adquisición de nuevas tecnologías, infraestructura, cuyas inversiones representan cantidades ostentosas que no todas las empresas estarían dispuestas a tomar, ya que representan un alto riesgo.

La calidad en el servicio juega un papel importante en estos tiempos pues el cliente es el único juez ante esta y el único con poder adquisitivo consumista, en donde se le debe de dar prioridad al atender sus necesidades con la mejor superioridad posible, ofreciéndole un servicio que cuente con los mejores estándares de calidad, para que se convierta en cliente potencial y permita a la organización seguir formando parte del mercado existente y competente, evitando sus extinciones:

- No caer en la resistencia al cambio en cuanto a sus servicios, tener en cuenta el benchmarking servicial.

La calidad en el servicio es un catalizador muy importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización, además de calidad en el producto también es significativo y de vital importancia la calidad en el servicio para generar ventaja competitiva a las MIPyMES de México.

## 6.- Bibliografía.

Alvear Sevilla Celina, CALIDAD TOTAL II Aseguramiento y mejora continua, Ed. LIMUSA Noriega Editores, ed. Primera reimpresión, México 1999.

Riveros Silva Pablo Emilio, SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO, Ed. ECO Ediciones, ed. 3ra actualizada, Bogotá 2007.

Colunga Dávila Carlos, LA CALIDAD EN EL SERVICIO, Ed. Panorama, ed. Primera, México DF 1995.

D. Keith Denton, CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE, Ed. Díaz de Santos S.A, ed. Primera, Madrid España 1991.

S. Bateman Thomas, Scott A. Snell, ADMINISTRACIÓN UNA VENTAJA COMPETITIVA, Ed Mc Graw Hill, ed. Cuarta, México 2004.

Hernández Castillo Claudia, CALIDAD EN EL SERVICIO, Ed. Trillas, ed. Primera reimpresión, México 2009.

Gustafsson Anders, Michael D. Johnson, COMPETIR EN UNA ECONOMÍA DE SERVICIOS Como crear una ventaja competitiva por medio del desarrollo e innovación del servicio, Ed Panorama, ed. Primera, México 2004.

E. Porter Michael, VENTAJA COMPETITIVA, Ed. Compañía Editorial Continental S.A (CECSA), ed. Segunda impresión, México Marzo 1988.

M. Imai “Kaizen la clave de la ventaja competitiva japonesa” Novena Reimpresión, México 1996, Ed. Continental.

[www.nafin.com](http://www.nafin.com)

[www.observatoriopyme.com](http://www.observatoriopyme.com)

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.institutopyme.org](http://www.institutopyme.org)

[www.pepeytono.com.mx](http://www.pepeytono.com.mx)