

Implantación de un sistema de gestión de calidad en la MIPYMES como base para construir una competitividad duradera

YASMÍN IVETTE JIMÉNEZ GALÁN*/MARIBEL ARAGÓN GARCÍA**

RESUMEN: las empresas actuales tienen que competir con sus similares y superarlas. Pero con la apertura comercial y subsiguiente globalización económica, la competencia se ha extendido hasta abarcar casi todo el mundo. En este trabajo se define a la competitividad empresarial como: “La capacidad de una empresa para diseñar, producir y vender sus productos de manera sostenida, por encima de la competencia, logrando elevar la calidad de vida de los dueños y trabajadores de la empresa”. El objetivo es analizar la conveniencia de implantar un sistema de gestión de calidad total, que se base en el modelo de competitividad sistémica en la Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES).

PALABRAS CLAVE: competitividad sistémica.

ABSTRACT: companies today have to compete with and overcome similar. But with the trade and subsequent economic globalization, competition has been extended to include almost everyone. This paper defines the business competitiveness as “the ability of a company to design, produce, and sell their products steadily over the competition, succeeded in raising the quality of life for owners and employees of the company”. The objective is to analyze the desirability of introducing a system of total quality management, based on the model of systemic competitiveness in MSMEs.

KEYWORDS: total quality management.

Introducción

Para lograr el éxito en el mercado, las empresas actuales tienen que competir con sus similares y superarlas; durante muchos años esta competencia se dio entre empresas que operaban en un estado o país; sin embargo con la apertura comercial y la subsiguiente globalización económica, la competencia se extendió hasta abarcar casi todo el mundo, incluso la competencia se da no sólo entre empresas sino entre países.

* Licenciada en Ciencias Administrativas, maestra en Ciencias con especialidad en Administración de Negocios en el IPN. Actualmente cursa el doctorado en Educación en el Centro de Estudios Superiores en Educación.

** Profesora del Departamento de Ciencias Sociales de la Escuela Superior de Cómputo. Actualmente contribuye al quehacer académico como profesora consejera ante el Consejo Técnico Consultivo Escolar y como presidenta de la Academia de Ciencias Sociales. Egresada de la licenciatura en Relaciones, maestra en Ciencias, con especialidad en Administración de Negocios.

La empresa mexicana enfrenta, desde la década de los ochenta, la influencia de un medio ambiente modificado, que la impulsa a transformar su estructura con el fin de soportar estas nuevas condiciones ambientales (Álvarez, M., 2003); sin embargo es en la micro y pequeña empresa donde se resintió más el impacto de los cambios que implican la globalización y apertura comercial.

La competitividad puede definirse, desde la perspectiva de un país, industria o empresa; Esser, Hillbrand, Messner y Meyer Stamer, (1994) señalan que la competitividad debe darse en cuatro niveles: meta (capacidad nacional de conducción), macro (condiciones macroeconómicas confiables), meso (formación de estructuras y políticas selectivas) y micro (eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez).

Sin subestimar ningún nivel, es en el micro donde la competitividad empieza y siente con mayor intensidad su ausencia; por ello, esta investigación se centrará en el estudio de la competitividad en este nivel para comprender algunos factores que la determinan.

En este trabajo la competitividad empresarial se define como: “capacidad de una empresa para diseñar, producir, y vender sus productos de manera sostenida, por encima de la competencia, logrando con ello elevar la calidad de vida de los dueños y trabajadores de la empresa”.

Desarrollo

Existen básicamente dos enfoques para analizar la competitividad: el estructural y el de las competencias esenciales. El enfoque estructural define que las características del sector industrial determinan la variación de los resultados económicos de sus empresas; mientras que el de competencias esenciales, la fuente de ventajas competitivas y causa de la variación en los resultados económicos entre las empresas de un mismo sector reside en el interior de la empresa.

El enfoque de las competencias esenciales fue desarrollado en 1990 por J. K. Prahalad y Gary Hamel. Sostienen que a corto plazo, la competitividad de una empresa deriva de los atributos precio/funcionamiento de sus productos; no obstante, a largo plazo, de la habilidad de crear competencias esenciales más rápidamente y a menor precio que los competidores; por lo tanto el verdadero origen de la ventaja competitiva para una empresa se encuentra en la habilidad de los administradores para consolidar la tecnología o aumentar la calidad de los productos/servicios con relación a los competidores (Morales, M., Pech. J. 2003).

Según Prahalad y Hamel una competencia central debe cumplir tres condiciones:

- **Valor percibido por los clientes.** Una competencia esencial debe contribuir significativamente en los beneficios percibidos por los clientes, considerar que en la actualidad, la calidad se define como cumplimiento a las expectativas del cliente.

- **Diferenciación de los productos.** Una competencia esencial debe ser única, desde el punto de vista competitivo.

- **Extensibilidad.** Una competencia central debe constituir la puerta de entrada a los mercados del futuro, debe existir una gama de productos o servicios a los cuales poder aplicar esa competencia.

Para analizar la competitividad de una empresa se han desarrollado diferentes modelos de representación simbólica de la realidad, se pueden utilizar para diversas tareas:

- Sirve como herramienta consistente para la evaluación y comunicaciones de las diferentes políticas de la empresa

- Se puede ajustar en concordancia con la realidad y experiencia histórica (aprendizaje adaptativo)

- Es valioso si con base en él se toman mejores decisiones

- Es una abstracción de la realidad (sólo incluye algunas de las posibles interacciones y sus relaciones entre ellas; pero se tienen que incluir los suficientes detalles para que el resultado sea satisfactorio).

Los modelos desarrollados sirven para reconocer la relación que guardan diferentes variables con la competitividad. Dentro de estos, destacan:

- La rueda de la competitividad
- Modelo de competitividad sistémica
- Modelo de la competencia entre rivales

La rueda de la competitividad

La declinación, a mediados de los sesentas, de la posición de liderazgo y aspectos relacionados con la competitividad de Estados Unidos de Norteamérica, llevó a la conclusión que para ser competitivos a escala mundial, y por lo tanto volver a la posición de liderazgo comercial que tenían, se requería de interacción entre los diferentes factores relacionados con la administración y control de la producción e integración de estos factores, se llevó a cabo por Daniel Sipper y Robert Bulfin en un modelo conocido como “la rueda de la competitividad”.

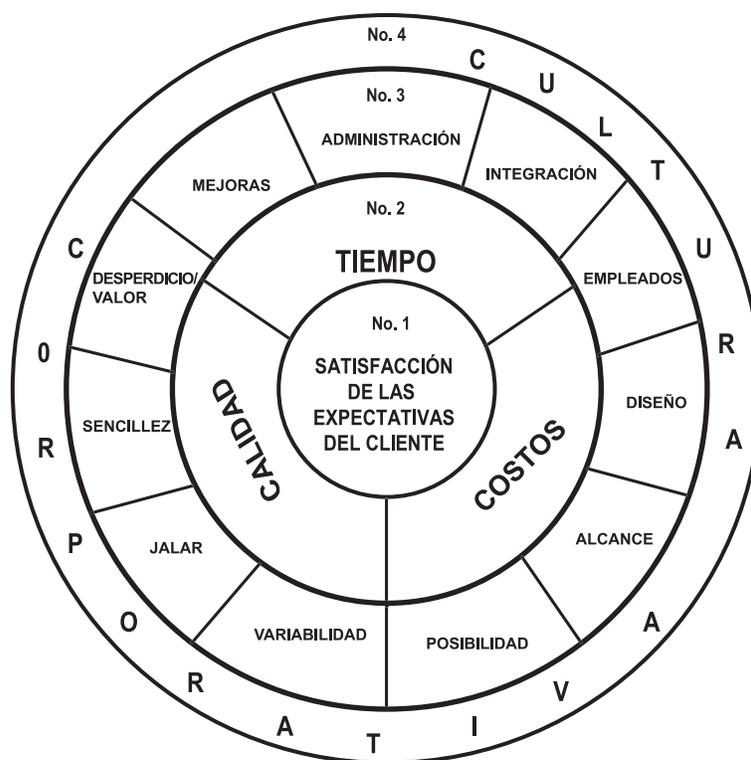
De acuerdo con esta figura, el modelo tiene 4 círculos concéntricos y cada uno representa diferentes aspectos de

la teoría de la administración y control de la producción. El círculo número 1 constituye el centro de la rueda y el corazón de todos los sistemas de la organización, “el cliente”; el 2, conocido como círculo de la distribución, integra lo que el sistema de producción debe proporcionar al cliente, calidad, costo y tiempo; el 3 o círculo de soporte, integra a todos los factores necesarios para apoyar al

sistema de producción y el 4 o círculo de impacto, reúne las consecuencias de la interacción de todos los factores dentro de la organización.

Como se observa, desde los años sesenta se patentó la necesidad de enfocar todos los esfuerzos de la empresa en la satisfacción de las expectativas de los clientes, actualmente se conoce como definición de calidad.

Figura 1
La rueda de la competitividad



Modelo de competitividad sistémica

El Modelo de Competitividad Sistémica fue desarrollado en el Centro de Capital intelectual y Competitividad (CECIC) después de estudiar ampliamente las causas de la declinación en la competitividad de México y América Latina, en el contexto de apertura comercial.

En este modelo define a la competitividad como “el proceso de formación o acumulación del capital sistémico,

que se constituye con diez capitales como pilares fundamentales que sustentan el funcionamiento eficiente de la empresa y su entorno industria-gobierno-país e impulsan un crecimiento pleno y sostenido del PIB per cápita, en una economía abierta a la competencia internacional” (Villareal, 2002).

El crecimiento pleno se refiere al crecimiento del PIB potencial que está determinado por la capacidad instalada de producción. Por crecimiento sostenido, mantener una

tasa de empleo en crecimiento por largo tiempo. Para que el crecimiento sea sustentable en una economía abierta, es necesario que se mantenga o mejore la competitividad con respecto a los países con los que se compete.

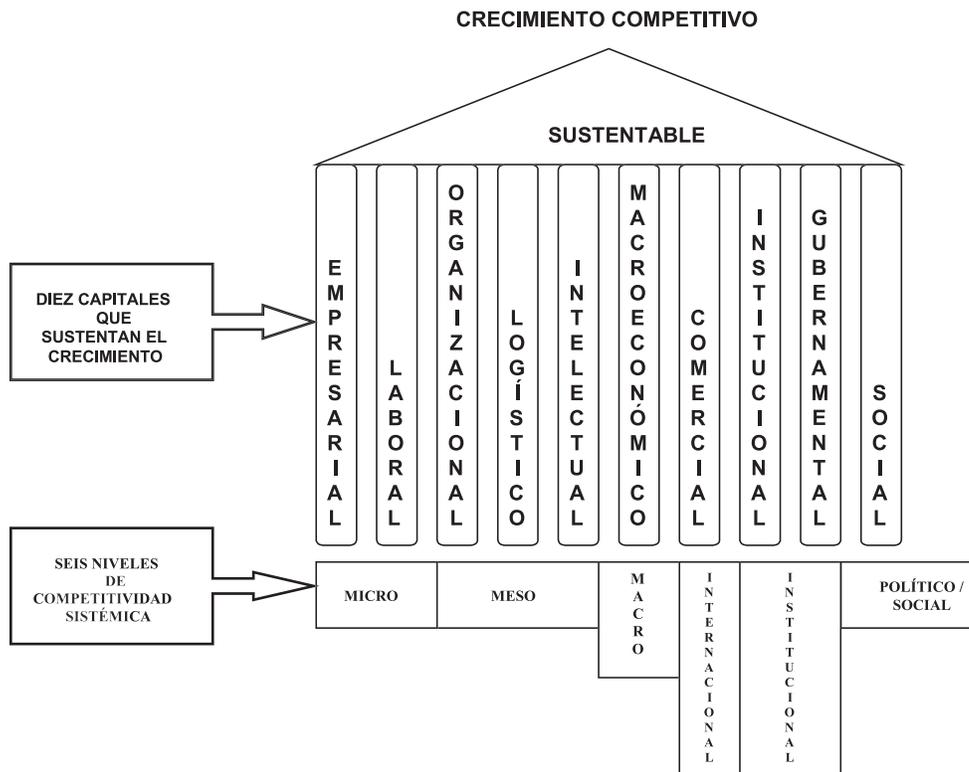
La competitividad en este modelo puede resumirse como competitividad sistémica y sustentable para promover un crecimiento pleno y sostenido del PIB per cápita, implica promover la eficiencia y modernización de la empresa (como actor fundamental de la hipercompetencia global) y su entorno meso, macro, externo, institucional y político-social con los seis niveles y diez capitales de la competitividad (Villareal, 2002).

Los diez pilares que sustentan el funcionamiento eficiente de las empresas y su entorno industria-gobierno-país se desprenden de los seis niveles de competitividad, se muestra en la figura 2.

Como se observa en la figura, los 6 niveles de competitividad empiezan en el nivel micro, la empresa es la que finalmente enfrenta la competencia, seguida por el nivel meso que corresponde a la organización de la industria, el nivel macro comprende el entorno económico del país, el internacional relativo a los tratados comerciales, el institucional con la formación de una nueva economía basada en el estado de derecho hasta llegar al político social con el fortalecimiento de la estabilidad política, seguridad y paz social.

La competitividad microeconómica, objeto de esta investigación es el punto de partida. Actualmente, las empresas requieren de un nuevo modelo de gestión empresarial que se base en el desarrollo de tres atributos indispensables: inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización. Se requiere

Figura 2
Modelo de competitividad sistémica



de empresas flexibles con capacidad y velocidad de respuesta al cambio, que se apoyen del conocimiento multivalente o multihabilidades de los trabajadores, de manera que puedan formar capital intelectual de aprendizaje e innovación continua en la empresa. Para lograr este nivel de competitividad se requiere de la *formación del capital empresarial y laboral*.

• *Capital empresarial*. La competitividad de la empresa IFA, reside en tres indicadores: organización inteligente (I) en su management o gestión acumulando capital intelectual, creación de conocimiento e innovación y desarrollo de una nueva capacidad y velocidad de respuesta organizacional a los cambios del entorno; empresa flexible (F) en su producción caracterizada por multiproducto, multiproceso y multihabilidades; ágil (A) en la comercialización y en la entrega del producto al cliente antes que la competencia.

• *Capital laboral*. El siglo XXI debe transitar de la era industrial y la manufactura a la del conocimiento y mentefactura, es decir, de hacer las cosas con las manos a producirlas con la mente y utilizar la tecnología de la información. En la era del conocimiento, el trabajador debe hacer algo más que asistir al trabajo y ser productivo con eficiencia, aprender de manera continua y aplicar sus conocimientos a la empresa.

Este modelo reconoce la importancia de la actuación de las empresas para lograr la competitividad como país y

que la competitividad a nivel macroeconómico se obenga a través de la calidad de la gestión administrativa sustentada en el capital intelectual.

Modelo de competencia entre rivales

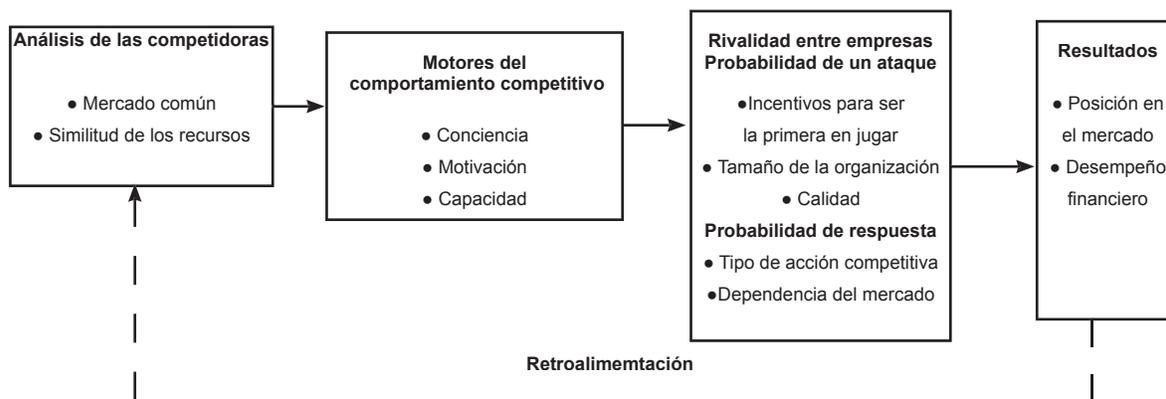
Con la globalización de los mercados se desarrolló un nuevo panorama competitivo que incrementa la rivalidad y, por lo tanto, la competencia de las empresas que buscan obtener competitividad y rendimientos superiores al promedio.

Los competidores son empresas que operan en el mismo mercado, ofrecen productos similares y se dirigen al mismo segmento de clientes y la competencia entre rivales, generan un comportamiento competitivo que se intensifica a raíz de la expansión geográfica.

De acuerdo con este modelo, el éxito de una estrategia de mercado no sólo estará determinado por las acciones que inicie la empresa, también por su capacidad para anticipar cómo responderán sus competidoras, prever las acciones que éstas iniciarán y analizar cómo responderán a ellas.

En la figura 3, observamos el Modelo de la competencia entre rivales propuesto por Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson que permite a las empresas prever el comportamiento de las competidoras y anticipar las acciones correctas que les permitan mejorar su posición estratégica en el mercado y elevar el desempeño financiero.

Figura 3
Modelo de la competencia entre rivales



Fuente: Hitt, Michael, R. Duane, R. Hoskisson (2004), *Administración Estratégica*, 5a. Edición, Thompson Editores, México, p. 151.

Este modelo demuestra que las empresas dependen unas de otras, ya que cada una resiente las acciones y reacciones de las otras, y que el éxito en el mercado está en función de sus estrategias y consecuencias; además, plantea que la competitividad entre rivales tiene un efecto directo en el desempeño financiero de las empresas, la rivalidad intensa en una industria tiene como consecuencia la disminución de la rentabilidad promedio de las empresas que compiten con ella.

3.1. Análisis de las competidoras

El primer paso que debe dar una empresa para medir la intensidad y naturaleza de la rivalidad que enfrenta es el análisis de las competidoras, debe abarcar dos frentes: los mercados comunes (el número de mercados donde las empresas compiten entre sí) y la similitud de recursos que guarda la empresa con relación a sus competidoras, éstos factores indican el grado de rivalidad entre ellas. Las empresas que compiten en muchos mercados y guardan similitud de recursos son competidoras directas, sin embargo, esto no quiere decir que necesariamente la rivalidad entre ellas sea intensa, también influyen los motores del comportamiento competitivo en la rivalidad de las empresas.

Mercados comunes

El concepto de mercados comunes hace referencia a “la cantidad de mercados donde participa, la empresa y una competidora, el grado de importancia que cada mercado tiene para ellas” (Hitt, M., R. Duane, R. Hoskisson 2004). Las empresas que compiten en diferentes mercados tienen la capacidad de responder a los competidores no sólo en el mercado atacado, sino en todos los mercados que comparten. Los autores afirman que “una empresa con mayores relaciones en muchos mercados es menos susceptible de iniciar un ataque, pero reaccionará más agresivamente cuando sea atacada”, por lo tanto, la competencia en muchos mercados reduce la rivalidad entre las empresas.

Similitud de recursos

El concepto de similitud de recursos se refiere al grado en que los recursos tangibles e intangibles de una empresa son equiparables, en tipo y cantidad, con las de una competidora. Las empresas que tengan recursos similares probablemente tendrán fortalezas, debilidades y estrategias parecidas.

Aunque evaluar la similitud de recursos sea un paso clave del análisis a las competidoras, en la práctica resulta

muy difícil, sobre todo cuando los recursos son intangibles: el reconocimiento de marca, confianza o capacidad de innovación.

3.2. Motores del comportamiento competitivo

Los mercados comunes y similitud de recursos entre empresas inciden en los motores del comportamiento competitivo, también llamados motores de las acciones competitivas y respuestas. M. Hitt, R. Duane Ireland y R. Hoskisson identifican tres factores (motores) que influyen en el comportamiento competitivo que presenta una empresa: conciencia, motivación y capacidad.

Conciencia. Es un requisito indispensable para que una empresa emprenda una acción o respuesta competitiva con relación al mercado. La conciencia se refiere a la medida en que las competidoras reconocen que existe una interdependencia entre las empresas rivales, que deriva de compartir los mercados comunes y la similitud de recursos.

Motivación. Se refiere a los incentivos que tiene una empresa para emprender una acción contra su rival o para responder a un ataque de ésta; la motivación guarda una estrecha relación con la percepción de pérdidas o ganancias que tiene una empresa. Por lo tanto, puede darse el caso que una empresa tenga conciencia de las acciones de sus competidoras pero si supone que su posición en el mercado no se verá afectada quizá no tendrá motivos para responder dicha acción.

Capacidad. Cantidad de recursos que tiene cada empresa y flexibilidad de éstos para actuar. Podría darse el caso de que una empresa tenga conciencia de los muchos mercados que comparte con una competidora y tenga motivos para responder a sus ataques, pero quizá carezca de recursos para hacerlo.

La disparidad de los recursos también influye en las acciones y respuestas competitivas de las empresas; si la disparidad de recursos que existe es mayor entre la empresa que actúa y la de sus rivales más será el tiempo de respuesta de la empresa con menos recursos; sin embargo, estas empresas deben responder para poder permanecer en el mercado.

3.3. Rivalidad entre empresas

La secuencia de acciones y respuestas competitivas ocurre permanentemente entre empresas rivales, por lo tanto se hace necesario un estudio más profundo de rivalidad entre ellas. Una empresa no sólo debe concentrarse en entender la conciencia, motivación y capacidad de sus

competidores, estos factores únicamente dan un panorama general de cómo va actuar una competidora; es necesario analizar dos factores: probabilidad de un ataque y de una respuesta, ambos factores refuerzan la precisión de los pronósticos que realiza una empresa, relativos a cada una de las acciones y respuestas competitivas de sus rivales.

Cuando se enfrentan a sus rivales en el mercado, las empresas seleccionan medidas estratégicas y tácticas que les permiten implementar acciones competitivas con el objeto de lograr ventajas competitivas, mejorarlas o mejorar su posición en el mercado.

Cuando una competidora toma una medida estratégica, el mensaje que debe entenderse es que difícilmente la acción se revertirá debido al compromiso de recursos; es decir, la empresa que toma una medida estratégica únicamente dará marcha atrás si los cambios en el ambiente externo ponen en tela de juicio su viabilidad. Por el contrario, cuando una empresa toma una medida táctica puede darse el caso de que se revierta esta acción, implica menos recursos.

Probabilidad de un ataque

Existen tres factores que afectan la probabilidad de que una competidora recurra a medidas estratégicas y tácticas para atacar a sus rivales: los incentivos para ser la primera jugadora, tamaño de la organización y calidad.

Incentivos para ser la primera jugadora. El principal incentivo para ser la primera jugadora es obtener ventajas competitivas sobre la competencia; dichas ventajas suelen ser mayores en mercados que tienen un ciclo rápido, en ellas los cambios ocurren con gran rapidez y es casi imposible sostener una ventaja por mucho tiempo. Según los autores, la primera jugadora suele obtener entre cinco y diez veces más valor e ingresos que la segunda jugadora (Hitt, M., R. Duane, R. Hoskisson 2004).

La primera jugadora, adicionalmente, a los ingresos superiores al promedio, obtiene fidelidad de los clientes y un porcentaje del mercado que las competidoras difícilmente podrán ocupar en el futuro. Sin embargo, aunque todas las empresas entiendan los beneficios de ser la primera jugadora, no todas tienen las características necesarias para serlo: agresiva, holgura de recursos y capacidad para comercializar velozmente productos innovadores. Ser la primera jugadora también tiene sus riesgos: no poder calcular con precisión las ganancias que obtendrá por introducir al mercado productos.

Tamaño de la organización. Afecta la probabilidad de que ésta emprenda acciones competitivas, los tipos de medidas que tomará y los tiempos en que las iniciará. En general,

puede afirmarse que las empresas pequeñas, comparadas con las grandes, presentan más probabilidad de iniciar acciones competitivas y de hacerlo más rápidamente, debido a que presentan dos características distintivas: agilidad y flexibilidad.

Cuando se estudia a los competidores, en términos del tamaño de la organización, la base debe ser el número de empleados o total de ingresos por concepto de ventas para poder comparar unas contra otras. La empresa grande suele tener más holgura de recursos y esto le permite iniciar gran cantidad de acciones competitivas; mientras que la empresa pequeña tiene menos holgura de recursos.

Por lo tanto, el factor tamaño de la organización presenta cierto grado de complejidad, si bien la cantidad de acciones competitivas es determinante en la obtención de ventajas competitivas, también lo es la variedad de éstas, se ha comprobado que depender de un tipo limitado de acciones competitivas con el tiempo, limita el éxito de la empresa pues las competidoras se acostumbran.

La Calidad es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito competitivo. La calidad existe cuando los bienes o servicios de una empresa cumplen con las expectativas del cliente o las superan (Hitt, M., R. Duane, R. Hoskisson, 2004); sin calidad los bienes o servicios carecen de credibilidad en el mercado, ello significa que los clientes no los tengan posicionados como opciones viables de compra. La calidad sólo se logra cuando los administradores de alto nivel la apoyan e institucionalizan su importancia en toda la organización.

Una herramienta para institucionalizar la calidad en una empresa es la **administración de la calidad total (TQM)** que “es una innovación administrativa que hace hincapié en el compromiso total de la organización con el cliente y con las mejoras continuas de todos los procesos mediante el uso de métodos para resolver problemas, a partir de datos, que se basan en otorgar facultades a los grupos y a los equipos de empleados. El objetivo de la TQM, es aumentar la satisfacción de los clientes, bajar costos y reducir la cantidad de tiempo necesaria para introducir productos innovadores al mercado (Hitt, M., R. Duane, R. Hoskisson 2004).

Es importante mencionar que la mala calidad repercute en altos costos y baja rentabilidad.

Este modelo propone a las empresas para ser competitivas que implementen diversas acciones como resultado de la dinámica competitiva que se desarrolle entre ellas. Aquí la competitividad se analiza desde el nivel empresa con relación a la industria a la que pertenece.

En el análisis que se hizo a los modelos, la rueda de la competitividad, competitividad sistémica y de competencia entre rivales permitió enfatizar la relevancia de la calidad

en el ámbito empresarial, se observa que este importante concepto surge en la década de los sesenta, ha evolucionado conforme a la globalización de la economía.

A partir de la segunda guerra mundial, se empieza a resaltar la necesidad del control de la calidad como medida de productividad hasta llegar a la implantación de un sistema de gestión de la calidad en todos los procesos.

Se realizó un estudio de campo para valorar la creación de valor de la implantación de un sistema de gestión de la calidad en una microempresa de la ciudad de México.

Caso de estudio: empresa

Antecedentes

La investigación de campo se hizo en B, microempresa dedicada a la industria textil y confección, actualmente emplea a ocho trabajadores de planta y dos eventuales.

La especialización de las tareas es alta, es decir, las actividades de los empleados son específicas; sin embargo, se observó que en momentos de necesidad, los empleados apoyan las diferentes áreas.

La jerarquía de autoridad que presenta la empresa es tradicional. La centralización en la toma de decisiones que presenta la empresa en la actualidad es alta, el dueño es el único responsable de tomarlas.

Para la toma de decisiones, el dueño refiere que exclusivamente toma en cuenta el factor económico-financiero, vislumbra que es el principal problema que enfrenta su empresa al grado de relacionar todas las contingencias que le suceden con aspectos económicos. Es decir, se siente atrapado en un círculo vicioso del cual no puede escapar por falta de dinero; por ejemplo, para producir más, necesita materia prima, para comprar materia prima necesita dinero, como le debe a sus proveedores no le proporcionan más mercancía si no paga y si no produce y vende no puede pagar.

Los principales productos de la empresa son los conjuntos coordinados para dama, incluyen pantalón, saco y blusa; únicamente en temporada otoño-invierno fabrican abrigos para caballero y dama. El 80% de la producción de conjuntos coordinados son de pantalón y sólo 20% de falda o vestido, en 25 modelos que maneja la empresa por temporada.

El dueño reconoce que no tiene formación académica en materia de administración, pero le gustaría tomar un curso o diplomado para tener otra visión de las cosas; sin embargo, la empresa cuenta con una misión establecida, aunque no de manera escrita, que es “producir, vender y cobrar determinado número de prendas al mes, ofrecer calidad y buen servicio al cliente” y la visión va de acuerdo con los modelos que manejan y los clientes objetivo.

Los objetivos se establecen únicamente para ventas y son por temporadas, ya sea otoño-invierno o bien primavera-verano, sólo se constituyen para el corto y mediano plazo, para largo, la empresa no tiene objetivos.

La meta principal del empresario, en estos momentos, es llegar a vender su capacidad de producción que es de 2000 conjuntos al mes. Es importante resaltar que actualmente la empresa oscila entre una subutilización de la capacidad de producción de 18% mensual en el ciclo de venta bajo, es decir la producción y venta en estos meses es únicamente 360 conjuntos al mes y de 50% en el ciclo de venta alto, donde la producción y venta es de mil conjuntos mensuales.

Lo anterior se debe, expresa el dueño, a una baja gradual de sus ventas que desde el 2002 calcula entre un 50 y 60.

Análisis de la información

El análisis parte del tamaño de B, como microempresa presenta ciertas características que pueden estar asociadas a sus recursos y capacidades que determinan la elaboración e implantación de acciones competitivas efectivas, entre otras, la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

La herramienta que se utilizó para hacer el análisis de la rivalidad existente entre las competidoras de B y la dinámica generada por esto, es el modelo de la competencia entre rivales, que desarrolló Michael Hitt, Duane Ireland y Robert Hoskisson (2004). Permite a las empresas inferir la actuación de sus competidores a través del análisis de las acciones y respuestas en esta dinámica.

El dueño está consciente de que existe una interdependencia entre las empresas, ello se deriva de su actuación en el mercado, basados en el análisis de los competidores; puede establecerse, lo que no tiene muy claro son los parámetros con los que debe establecer quiénes es su competencia directa; ello afecta el grado en que la empresa interpreta las acciones y respuestas de sus competidores.

Los motores competitivos de B se encuentran afectados; aunque tiene conciencia de que las implicaciones que resultan de las acciones emprendidas por sus competidores, les falta la motivación para actuar o responder a sus ataques debido a que carece de liquidez necesaria, ya sea para implantar acciones correctivas que eviten pérdidas a la empresa o, en su caso, para implantar acciones que ataquen a sus competidores y le reditúen mayor participación de mercado.

Se analizó el comportamiento de los motores competitivos de B, después se procedió a estudiar la rivalidad existente entre éstos y la empresa a través de la probabilidad de un ataque y una respuesta competitiva que emprendan para posicionarse con ventaja en el

mercado, constituye el último paso de análisis al modelo de competencia y rivalidad.

B no tiene las características necesarias para ser la primera jugadora: no es agresiva, no tiene holgura de recursos y carece de infraestructura para comercializar velozmente sus productos; por lo tanto, sólo puede responder a un ataque de sus competidoras de dos maneras: como segunda jugadora que es la que utiliza la ingeniería en reversa y obtiene más ventajas que la primera al desarrollar e innovar los productos o como jugadora tardía, responde a una acción competitiva después de mucho tiempo del movimiento de la primera jugadora.

El segundo factor que afecta la probabilidad de una empresa para que emprenda medidas o tácticas al atacar a un rival es el tamaño de la organización. La ventaja que presenta B como microempresa le permiten competir con cierta ventaja en el mercado: flexibilidad operativa, le deja moverse en el mercado con cierta velocidad.

Con respecto al tercer factor que afecta la probabilidad de un ataque por parte de B, se encontró que a pesar de que el dueño refiere que la estrategia de negocio es la diferenciación por calidad; sin embargo, la dimensión de la calidad que maneja se refiere únicamente al terminado de sus conjuntos. La calidad es un concepto que evoluciona “conforme a especificaciones” hasta “superar las expectativas del cliente”, en este sentido, lo que el dueño necesitaría hacer para saber si su producto es de calidad es preguntar a sus clientes si cumplen con sus expectativas.

Por otro lado, existen algunas dimensiones que le ayudarán a determinar al dueño si su producto es de calidad:

- Desempeño, grado en el que el producto cumple con la función para la que fue creado
- Flexibilidad, cumplimiento de las especificaciones del producto dentro de un periodo determinado
- Duración, periodo de uso antes de que el desempeño caiga
- Concordancia, cumplimiento con normas previamente establecidas
- Servicio, facilidad y velocidad en los ajustes de la ropa
- Estética, buen aspecto de los conjuntos
- Calidad, se relaciona con la imagen del producto y es una medida subjetiva

La calidad no está institucionalizada en la empresa a través de herramientas, como la Administración de la Calidad Total (TQM por sus siglas) y que la calidad del proceso productivo es baja, reporta: 5% de merma y 20% de reproceso; derivado de lo anterior el porcentaje de reclama-

ciones y devoluciones de mercancía en la empresa es de 10%; esto le ocasiona a la empresa que sus costos se eleven.

Después de analizar, a través del modelo de la competencia entre rivales, la forma en que B compete en el mercado, se puede concluir que el principal problema que enfrenta la empresa es que no ha determinado quiénes son sus competidores directos, deben determinarse con base en dos parámetros: mercados comunes y similitud de recursos.

A pesar de que el dueño manifiesta seguir la estrategia de diferenciación por calidad, ésta no está implantada en los términos que establece este proceso, recomienda la implantación de un sistema de gestión de la calidad a los empresarios mexicanos que deseen competir en el mercado y lograr una rentabilidad superior al promedio de su industria.

Sistema de gestión de la calidad

El concepto de *calidad* surge como *control de calidad*, se basa en técnicas de inspección aplicadas a producción. A continuación surge el *aseguramiento de la calidad* que pretende garantizar un estándar de calidad dentro del producto o servicio. Posteriormente, se concibe el concepto de *calidad total* consistente en un sistema de gestión empresarial, íntimamente relacionado con el concepto de *mejora continua* y constante en todos los procesos de la empresa. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

Logro de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, compromiso de la Alta Dirección y un liderazgo transformacional, participación de todos los integrantes de la organización, promoción del trabajo en equipo, alianza con los proveedores para lograr la calidad total en la empresa, reingeniería de los procesos clave de la organización, administración del conocimiento y la información, la gestión de la calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes, es decir que cumplan o sobrepasen las expectativas de los clientes.

El sistema de gestión de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para concebir nuevos productos, servicios y procesos, no sustituye otras actividades críticas involucradas. Más bien, representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser más efectivas. El sistema de gestión de la calidad se estructura en seis pasos:

- Verificación del objetivo
- Identificación de los clientes
- Determinación de las necesidades reales de los clientes
- Desarrollo del producto

- Estructuración de los procesos
- Implantación de los procesos y documentación de los mismos

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación, pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa.

Conclusiones

El reto que tienen en sus manos los empresarios mexicanos es enorme, y obvia decirlo, no está exento de proble-

mas y riesgos: falta de oportunidades crediticias, aumento desmedido en la competencia desleal, incremento en sus costos y gastos, clientes cada día más informados y exigentes, etcétera. Sin embargo, no deben olvidar que de ellos depende la creación de empleos, competitividad de su empresa, bienestar de miles de familias, entre otros.

Hoy en día no se puede competir vía precio con competidores chinos, indús, pakistaníes o coreanos; la única vía posible es la competencia por calidad en los productos y servicios. La mejor manera de lograrlo, aunque no la más rápida, es mediante la implantación de un sistema de gestión de la calidad.

Bibliografía

- ♦ Amadeo, E., et. al., *Costos laborales y competitividad industrial*, OIT, Suiza, 1997.
- ♦ Andersen, A., *El management del siglo XXI*, Granica, Buenos Aires, Argentina, 1999.
- ♦ Cadena, G., *Innovación tecnológica*, Gernika, México, 1986.
- ♦ Chiavenato, I., *Introducción a la teoría general de la administración*, séptima edición, Mc Graw Hill, México, 2005.
- ♦ Daft, Richard, *Teoría y diseño organizacional*, Internacional Thompson, México, 2005.
- ♦ David, F., *Conceptos de administración estratégica*, Prentice, México, 2003.
- ♦ Feaguin, J., A. Orum, G. Sjoberg, *A case for the case study*, The University of North Carolina press, Estados Unidos, 1991.
- ♦ García, P., *El desenvolvimiento de la industria textil en la economía mexicana*, Noriega, Monterrey, 1969.
- ♦ Garza, A., *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*, Colmex, México, 1996.
- ♦ Gómez, A., *La industria textil en México*, CONACYT, México, 1999.
- ♦ Gutiérrez, G. (Comp.), *Propuesta de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, Nacional Financiera, México, 1995.
- ♦ Hernández, E., *Competitividad industrial en México*, CECSA, México, 1990.
- ♦ Hitt, M., D. Ireland, R. Hoskisson, *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*, Thompson, México, 2004.
- ♦ Irigoyen, H., *Pymes, su economía y organización*, Machhi, Buenos Aires, Argentina, 1997.
- ♦ Ivancevich, J., P. Lorenz, *Gestión, calidad, y competitividad*, Mosby-Doyma libros, Madrid, 1996.
- ♦ Keremitsis, D., *La industria textil mexicana en el siglo XIX*, Sepsetentas, México, 1973.
- ♦ Méndez, J., *Economía y la empresa*, McGraw Hill, México, 1996.
- ♦ Mercado, S., *Estrategias empresariales frente al tratado de libre comercio en Norteamérica*, CECSA, México, 1993.
- ♦ Morales, E., *Diseño de un esquema de gestión para aprovechar los beneficios que brindan los programas de promoción al comercio exterior*, Tesis de maestría de negocios: ESCA, Sto. Tomás, 2003.
- ♦ Neyra, J., *Los problemas estructurales y de planeación económica ante la apertura comercial: El caso de la industria textil*, Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM, 2003.
- ♦ Peña, J., *Perspectivas de la industria textil mexicana ante el tratado comercial con la comunidad europea: 1998-2002*, Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM, 2003.
- ♦ Peralta, V., *La industria textil de géneros de punto en México 1995-2002*, Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM, 2004.
- ♦ Pedroza Z. A., *Hacia una ventaja competitiva*, CONACYT, México, 2003.
- ♦ Porter, M., *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Diana, México, 1990.
- ♦ , *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México, 2000.
- ♦ Radillo, R., *Periodización histórica de la normalización en la industria textilera mexicana*, Trabajo predoctoral, ESCA Sto. Tomás, 2004.
- ♦ Render, B., J. Heizer, *Principios de administración de operaciones*, Prentice Hall, México, 1996.

- ♦ Rivas, L., “Nuevos modelos para el siglo XXI”, en *Teoría y diseño organizacional*, Trabajo de investigación disponible en CD México: Archivo óptico, 2001.
 - ♦ Rodarte, M., B. Zintel, *Las empresas pequeñas y medianas frente al mercado*, CONACYT, México.
 - ♦ Rodríguez, J., *Cómo administrar pequeñas y medianas empresas*, International Thompson, México, 1996.
 - ♦ Ruiz, D. C., P. E. Dussel, *Dinámica regional y competitividad industrial*, Fundación Friedrich Ebert, Jus, España, 1999.
 - ♦ Salgado, G. S., *La industria textil y de la confección en las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales en su entorno internacional*, Tesis de Licenciatura de Economía, UNAM, 1997.
 - ♦ Sallenave, J., *La gerencia integral*, Norma, Colombia, 1995.
 - ♦ Torres, Z., *La productividad en las industrias micros y pequeñas de dulces y chocolates ubicadas en el D. F. y área metropolitana*, Tesis Doctoral en Administración, ESCA, Sto. Tomás, 1997.
 - ♦ Tserendorj, M., *La ventaja competitiva de China en el sector textil*, Tesis de Maestría en Economía, ESE-IPN, 2004.
 - ♦ R., Villareal, R. De Villareal, *México competitivo 2020*, Océano, México, 2002.
 - ♦ Walker, M., *Cómo escribir trabajos de investigación*, Gedisa editorial, México, 2000.
 - ♦ *World Competitiveness year book*, Estados Unidos, 2003.
 - ♦ Yin, R., *Case study research Desing and Methods*, Sage Publications, Beverly Hills, California, 1984.
 - ♦ Zorrilla, S. J., *La importancia de las Pymes en México y para el mundo*, Genica, México, 1998.
-