



**Universidad Nacional Autónoma de
México**

Facultad de Economía



**“Diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad para las
Micro, Pequeñas y Medianas Empresas”**

Tesis

Para obtener el título de:

Licenciado en Economía

Presenta:

David Barragan Ibañez

Asesora: Dra. Erika Leticia González Rabadán

**Ciudad de México
Agosto 2019**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Índice

Índice	i
Capítulo 1. Metodología de la investigación	I
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Justificación	2
1.3. Pregunta general	4
1.4. Objetivo general	4
1.5. Objetivos particulares	5
1.6. Enfoque	5
1.7. Conveniencia	5
1.8. Relevancia social	6
1.9. Valor teórico	7
1.10. Utilidad metodológica	9
Capítulo 2. Descripción de la teoría de la calidad en la empresa	II
2.1 Introducción	11
2.2 Pensamiento de William Edwards Deming	12
2.3 Pensamiento de Philip Crosby	16
2.4 Pensamiento de Joseph Moses Juran	17
2.5 Pensamiento de Kaoru Ishikawa	18
2.6 El enfoque clásico	19
2.7 La teoría administrativa	19
Capítulo 3. Características de la cultura empresarial en México	III
3.2 El proceso administrativo	24
3.3 La empresa	26
3.4 Clasificación de las empresas	26
3.5 Responsabilidad social y ética de las empresas	30
3.6 Competitividad del trabajador	31
3.7 Entorno actual de las empresas	32
3.8 Innovación como eje de crecimiento	33
Capítulo 4. Cultura corporativa en las empresas y su trascendencia para generar valor en el trabajador	IV

4.1	Introducción.....	35
4.2	Desarrollo organizacional	36
4.3	Planeación estratégica	37
4.4	Estructura organizacional	38
4.5	Gestión de procesos de negocio.....	40
4.5	Estructura de comunicación.....	42
4.6	Estrategias de Negociación y toma de decisiones	42
4.8	Evaluación de la información.....	43
Capítulo 5. Los sistemas de gestión de la calidad como contribución al crecimiento de capital humano en las MiPyMES.....		V
5.1	Modelo de administración de la calidad	45
5.2	Áreas del sistema.....	47
5.3	Proceso de auditoría.....	50
5.4	Diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad	51
5.5	Obtención de la información.....	52
5.6	Análisis y evaluación de la información	52
5.7	Implementación del sistema	53
5.8	Proceso de mejora continua	54
Capítulo 6. Resultados obtenidos.....		VI
6.1	Indicadores de mejora	56
6.2	Programa anual de control y auditoría.....	67
6.3	Desempeño del trabajador	69
6.4	Desempeño de la organización.....	71
7.	Conclusiones.....	VII
7.1	Estudio de mercado y modelo de negocio	76
7.2	Cultura corporativa	83
7.3	Imagen corporativa	84
7.4	Constitución administrativa	86
7.5	Publicidad y promoción	86
8.	Fuentes de consulta.....	VIII

Gráficos

Ilustración No.1: Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad	46
Ilustración No.2: Planeación estratégica para la microempresa “Isóptica”	75
Ilustración No.3: Preferencias del consumidor (Jardín de eventos)	78
Ilustración No.4: Proveedores de salones de eventos en CDMX	79
Ilustración No.5: Estructura organizacional de la microempresa “Isóptica”	84
Ilustración No.6: Logos de la microempresa “Isóptica”	85
Ilustración No.7: Vista previa del proyecto	88
Ilustración No.8: Aplicación del diamante de competitividad de Porter en la microempresa “Isóptica”	91

Tabla No.1: Autores del pensamiento de la Gestión de la Calidad Total (TQM) ...	12
Tabla No.2: Clasificación de las empresas en México por actividad económica y personal ocupado	27
Tabla No.3: Características de las empresas en México	28
Tabla No.4: Áreas o departamentos del Sistema de Gestión de la Calidad	47
Tabla No.5: Propuesta de Valor	48
Tabla No.6: Estructura de costos	49
Tabla No.7: Fuente de ingresos	50
Tabla No.8: Indicadores de mejora	56
Tabla No.9: Estructura de costos de la microempresa “Isóptica”	81

Forma 001. Gestión de procesos	41
Forma 002. Reporte de actividades	55
Forma 003. Eficiencia: Resultados obtenidos / Resultados deseados.	58
Forma 004. Eficacia: Resultados obtenidos/ Recursos utilizados	59
Forma 005. Capacidad: Capacidad productiva / Tiempo	60
Forma 006. Productividad: Gastos/ Ingresos	61
Forma 007. Beneficio: Ganancias / Ventas totales.....	62
Forma 008. Rentabilidad: Ganancia / Inversión	63
Forma 009. Competitividad: Unidades vendidas por la compañía en el mercado/ Total de unidades vendidas en el mercado	64
Forma 010. Calidad: valor percibido / valor real.	65
Forma 011. Resumen de Indicadores de mejora	66
Forma 012. Programa anual de control y auditoría financiera	68
Forma 013. Programa de capacitación continua al trabajador	70

**Diseño e implementación de un sistema de
gestión de la calidad para las micro,
pequeñas y medianas empresas**

Capítulo 1. Metodología de la investigación

1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) se consideran un motor de crecimiento económico debido a que contribuyen en gran magnitud a la economía nacional al tener la capacidad de generar un 78% de empleos, así como ser un eje de arrastre para el resto de las actividades económicas que se desarrollan en el país. Como se menciona en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas; de manera clara establece:

“La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo, incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.”¹

Tener una visión de desarrollo humano y económico mediante la creación de empleos con una mejor remuneración y que permita una mayor calidad de vida de la población es un objetivo clave que se debe de tener dentro de la pequeña empresa, pues ésta es la encargada de crear empleos sólidos, sustentables en el largo plazo y que brindará resultados económicos favorables traducidos en un mayor crecimiento económico del país.

De acuerdo con la Secretaria de Economía, las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación

¹Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Cámara de Diputados. México. Online. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf

de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

A través de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) ², podemos observar que dentro de la pequeña empresa el nivel de escolaridad que predomina es el de educación básica (46.5% de los trabajadores) y solamente el 55.8% de las empresas ofrecen algún medio de capacitación para lograr una eficiencia dentro de la organización por lo que se hace presente una problemática en la pequeña empresa para poder obtener una posición más favorable en el mercado y que le permite obtener una mayor rentabilidad.

1.2. Justificación

En un entorno económico en el cual, fomentar el empleo representa una gran oportunidad para obtener el mayor desarrollo posible como nación, mejorar las condiciones de trabajo que se presentan en la empresa puede impulsar a los individuos que participan en dicha organización a generar un empleo más productivo y que éste permita ser un mecanismo de expansión hacia el crecimiento y la diversificación de la empresa.

La falta de conocimiento especializado en un sistema de gestión de la calidad impide de manera gradual poder migrar de pequeña a mediana empresa o transformarse en una organización que muestre un mayor impacto dentro del país, con ello, la intención de satisfacer mediante el presente trabajo la aportación al conocimiento aplicado a la pequeña empresa para maximizar la calidad del producto o servicio.

Según el Artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo:

² Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015. Online. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/>

“Los patrones tienen la obligación de proporcionar capacitación a todos los trabajadores, y éstos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores.”

Mostrar al empresario un sistema de gestión de la calidad que permita ser un elemento de capacitación continua, crea fortalezas únicas y una mayor capacidad de generar capital humano con un alto grado de calificación, dota a las empresas de la facultad de incrementar la generación de valor y transmisión al cliente para obtener una mayor rentabilidad.

Para la Secretaría de Economía, la mediana empresa tiene la oportunidad de desarrollar su competitividad en base a la mejora de su organización y procesos, así como de mejorar sus habilidades empresariales, posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y decisión³.

Transitar de una pequeña a mediana empresa permite obtener un grado superior de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del cliente, así como generar una mayor cantidad de valor e implementar economías de escala que permitan actividades en cualquier parte del mundo.

En México, implementar una economía basada en el conocimiento (incluido en un sistema de gestión de la calidad) permite una creación de valor más acelerada, así como generar en el trabajador la capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones como un nuevo modelo de formación profesional que permite la aplicación de nuevas técnicas de comunicar el conocimiento, su construcción y la complementación en el proceso de producción para obtener una mejor calidad de vida.

³ Secretaría de Economía (2019). Empresa mediana. México. Online. Disponible en: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>

Por ello, se requiere de un empresario competitivo, con un crecimiento sostenido que permita en el largo plazo crear, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento en el trabajador con el objetivo de resolver los problemas que se pueden presentar en el entorno, optimizar los procesos de producción, mejorar el servicio y relación con el cliente así como aprovechar las nuevas oportunidades de negocio que impactan de manera positiva dentro de la calidad de vida de todos los individuos que participan en la organización así como promover el desarrollo económico del país al ser la mediana empresa un elemento creador de fuentes de empleo y riqueza.

1.3. Pregunta general

Para determinar el alcance del trabajo, se realiza la siguiente pregunta como elemento estructural:

¿Cuáles son los elementos teóricos y metodológicos que se requieren para diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad para las micro, pequeñas y medianas empresas?

1.4. Objetivo general

Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) con el enfoque de mostrar la importancia de la capacitación del trabajador dentro de cualquier empresa, que le permita identificar el correcto funcionamiento de su proceso de producción, gestión de recursos, así como cumplir con los objetivos propuestos por la organización para la mejor toma de decisiones que permitan su máximo potencial y convertir a la organización en una empresa con un mayor nivel de competitividad en el mercado.

1.5. Objetivos particulares

- 1.5.1 Describir la teoría de la empresa y su relación con el proceso de mejora continua en la organización
- 1.5.2 Identificar las características de la cultura empresarial en México
- 1.5.3 Estructurar la cultura corporativa necesaria en las empresas y su trascendencia para generar mayor valor en el trabajador.
- 1.5.4 Analizar y diseñar un sistema de gestión de la calidad, que permita un crecimiento en el capital humano de las micro, pequeñas y medianas empresas, como una herramienta digital de mejora continua dentro de la organización
- 1.5.5 Describir los resultados obtenidos con el objetivo de aportar y evaluar indicadores de mejora que posibiliten a la empresa maximizar su calidad y proyectar un mejor desempeño de la organización y sus trabajadores.

1.6. Enfoque

El presente trabajo se realiza con un enfoque cualitativo, es decir, el análisis de la empresa debe de realizarse de manera integral. El enfoque cualitativo permite describir cada una de las partes que conforma la estructura organizacional de la empresa, comparando de manera constante las problemáticas que se pueden llegar a presentar y las soluciones que se pueden realizar para generar un proceso de mejora continua mediante un sistema de gestión de la calidad.

1.7. Conveniencia

Dicha investigación permite analizar de manera sistemática el funcionamiento de las organizaciones de trabajo con el objetivo de mejorar la calidad de los bienes y servicios ofrecidos por las micro, pequeñas y medianas empresas mediante el uso eficiente de las condiciones económicas y laborales que se presentan en el país.

La conveniencia del presente trabajo radica en incentivar las oportunidades de negocio para el empresario y obtener mayor rentabilidad y una disminución de los costos que inciden dentro del funcionamiento de la organización mediante la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

1.8. Relevancia social

Debido a que el empresario no cuenta con la suficiente experiencia, tecnología o acceso a las fuentes de información que le permitan un mayor crecimiento, el presente trabajo es de gran relevancia social debido a que permite mostrar al empresario las herramientas metodológicas que posibilitan el funcionamiento de un sistema de gestión de la calidad para obtener un alto grado de satisfacción del consumidor traducido en una mayor generación de valor.

La constante necesidad de adaptación a los cambios que se presentan en el entorno laboral concede una alta variedad de escenarios para las empresas que radican en el país. Por ejemplo, países con un alto nivel de empleo han reducido de manera constante la pobreza y han traducido ese crecimiento económico en oportunidades de negocio mediante la diversificación de actividades, acceso a sistemas de financiamiento y políticas económicas en pro de la inversión y el consumo.

Gracias a esto, se requiere de manera esencial un proceso de mejora continua que le permita a la empresa mejorar sus actividades diarias, mantener un equilibrio en sus finanzas y generar una mayor rentabilidad que le permita acrecentar su valor a través del tiempo. Una gran empresa debe de ir acompañada de un gran trabajador para que éste le permita ser apreciada por los clientes y obtener la mayor fidelidad en el largo plazo.

El trabajador es reflejo de la empresa por lo que capacitarlo de manera constante le permite obtener una mayor remuneración acorde a sus capacidades. El empresario debe demostrar que todo el proceso de gestión de la calidad incluye un mecanismo de capacitación constante para el elemento de mejora continua y el trabajador debe

de aceptarlo como un detonante para la mejora de sus habilidades y destrezas que le permitan ejecutar de manera eficiente sus actividades dentro de la organización.

El beneficio de un sistema de gestión de la calidad debe de reflejarse en ambos lados del proceso productivo. Tanto el trabajador como el empresario debe de verse inmerso dentro de la organización y mejorar su calidad de vida mediante la toma de decisiones que más le convenga a la empresa, con el objetivo de impactar de manera más favorable dentro de la sociedad.

Desarrollar capital humano de la mano del crecimiento de la empresa es un elemento por considerar como una estrategia de diferenciación que le permita ofrecer la máxima calidad posible al consumidor, así como, impactar de manera positiva dentro de la vida cotidiana del trabajador al acceder a una mayor remuneración económica. Si el trabajador cuenta con un alto grado de calificación para desarrollar el proceso de producción se puede asumir como una disminución de los costos en los que incurre la empresa al tener un trabajador altamente calificado pues éste se considera una mano de obra más eficiente y flexible.

1.9. Valor teórico

El valor radica en promover el uso de la capacitación del trabajador para brindar una alta satisfacción del cliente mediante un proceso de mejora continua, así como fortalecer la organización de la empresa mediante un sistema de gestión de la calidad. Un sistema de gestión de la calidad permite poder transitar a una mediana empresa e incidir de manera positiva dentro del bienestar y mejora de la calidad de vida de cada elemento que forme parte de la organización.

Acciones como un equilibrio en las finanzas de la empresa, administración eficiente de recursos o disminución de costos de producción parten del pensamiento de racionalidad, el cual, tiene como objetivo producir, expandir y distribuir la mayor cantidad de bienes y servicios para recibir del consumidor la mayor cantidad de valor creado por la organización. Max Weber muestra de manera sistemática como la racionalidad dentro de la toma de decisiones de la organización debe de ir

acompañado por el diseño e implementación de un sistema administrativo que permita obtener una mayor productividad mediante la división del trabajo y la correcta coordinación de las actividades que desempeña cada uno de los elementos que conforman a la empresa.

Se debe de tener siempre en mente que perseguir la eficiencia dentro de todos los elementos que conforman a la empresa y va de la mano con un proceso de mejora continua. Se deben de buscar mejores métodos o alternativas que permitan ampliar progresivamente la producción, así como maximizar los resultados al utilizar los recursos de manera sistemática.

Este proceso de innovación dentro de la producción debe de ser considerado positivo en la empresa ya que permite una solución más favorable para los problemas que se presentan en el entorno, generar un mayor dinamismo dentro de los elementos que conforman la organización, así como lograr liderazgo dentro de los competidores que se encuentran en el mercado objetivo.

Como país, administrar de manera eficiente los recursos, la ciencia y la tecnología con los que se cuenta permite una mejora en la calidad de vida de sus habitantes, así como ser incentivo para una mayor innovación traducido en progreso. Para Juan Bautista Say, el empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción tangibles e intangibles para constituir un ente productivo, el cual, logra extraer el valor obtenido dentro del proceso de producción para recuperar el capital empleado, los gastos ejercidos y la utilidad deseada.

Como vemos, esta idea se ha mantenido a través del tiempo como un pilar esencial para la implementación de cualquier negocio. Los empresarios son capaces de analizar el conflicto que puede presentarse en el entorno, percibir la oportunidad y generar una mayor rentabilidad al aceptar el riesgo existente para incursionar en nuevos mercados, diseñar productos que satisfagan un mayor número de necesidades del consumidor, así como desarrollar un proceso de producción innovador que permita combinar de manera eficiente todos los recursos con los que cuenta la organización (incluida la tecnología).

Esta idea del empresario como un agente detonante de la innovación es implementada por Joseph Schumpeter, el cual parte de qué el empresario ve el cambio como un proceso saludable al poder satisfacer y crear nuevas necesidades dentro del consumidor. El empresario es visto como un agente capaz de tener una visión más completa del futuro. El proceso de innovación dentro de la economía implica la aparición de nuevos productos, nuevos procesos de producción, nuevos mercados, nuevas fuentes de suministro o la total reorganización de la industria para obtener un mayor crecimiento y desarrollo económico.

1.10. Utilidad metodológica

El presente trabajo aportara con un diseño de propuestas técnicas y metodológicas a los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas con el objetivo de dotar al empresario la capacidad analítica para la solución eficaz de los problemas que se presentan en la organización, reducir costos de producción, disminuir la cantidad de insumos requeridos (como agua o energía eléctrica) o el uso de tecnología que permita el uso eficiente de los recursos mediante un sistema de gestión de la calidad.

El uso de las propuestas descritas en el presente trabajo permite a la empresa centrar su total atención en el cliente y la capacitación del trabajador, para poder así, mejorar la calidad del producto o servicio a ofrecer, por lo que, mediante un sistema de gestión de la calidad se puede lograr un aumento del valor generado por la empresa, traducido en una mayor rentabilidad del negocio e incidir de manera positiva dentro de la calidad de vida de todos los participantes.

Mediante un sistema de gestión de la calidad, el empresario cuenta con una mayor capacidad de detección de las necesidades del cliente, para así, detectar el mayor número de áreas de oportunidad, que puedan ser traducidas en la mejora de los bienes y servicios ofrecidos, generar una mayor lealtad del consumidor y traducirla en un alto nivel de rentabilidad.

Mostrar una capacidad de mejora continua dentro de los procesos que se desempeñan dentro de la empresa tiene como eje central la generación e implementación de capital humano como elemento de mejora pues el trabajador es el agente encargado de canalizar los recursos de la empresa de manera eficiente para la resolución de problemas al ser el ejecutor de las decisiones implementadas por el empresario y su personal de alta dirección.

El uso de indicadores pretende detallar los resultados e iniciar un proceso de mejora continua para maximizar la satisfacción del cliente y obtener una mayor lealtad hacia la marca, de forma que, ante cada proceso se debe de determinar su objetivo, el periodo de tiempo en el que se debe de ejecutar y los niveles de tolerancia aceptados para brindar en el mercado un bien o servicio de calidad.

Capítulo 2. Descripción de la teoría de la calidad en la empresa

2.1 Introducción

A través del paso del tiempo, el empresario siempre ha tenido la idea de diferenciar su producto y ponerle un precio de acuerdo con las características inherentes de su calidad. Esta idea permea en distintos países después de la Segunda Guerra Mundial con el objetivo de mostrar importancia y confiabilidad al consumidor, pues este agente permite activar la economía de cualquier país a través del consumo. Sin embargo, a Japón le resultaba lo contrario. Sus productos eran considerados de mala calidad debido a su bajo precio en el comercio internacional.

El concepto de calidad carece de una definición exacta pues incluye aspectos cualitativos y cuantitativos para su determinación, de forma que, se entiende por calidad a la suma de rasgos o características dentro de los bienes y servicios que permiten una mayor aceptación por el cliente para la satisfacción de sus necesidades.

La economía japonesa tuvo que implementar un cambio total dentro de su industria para poder reconstruirla al término de la Segunda Guerra Mundial. El implementar un círculo de calidad dentro de los productos que se exportaban al resto del mundo permitía mostrar a Japón como una nación en crecimiento; las empresas japonesas debían de mostrar un control superior de los procesos y las organizaciones productivas con el objetivo de elevar el valor de los productos y brindar una mayor cantidad de beneficios al consumidor para que el país pudiese mejorar el nivel de vida de todos sus pobladores.

Los pilares del pensamiento acerca del control y maximización de la calidad nacen entre los años 1950 y 1960. Definido como Gestión de la Calidad Total (o TQM por sus abreviaturas en inglés) determinó la reorganización de la industria japonesa mediante el pensamiento de una mejora continua en la producción, el cual, mostró a los empresarios la importancia de un centro de control estadístico y la implementación de un sistema de calidad que permitiera mostrar una mayor confiabilidad de los productos y servicios adquiridos por los clientes.

Los autores más representativos se detallan a continuación:

Tabla No.1: Autores del pensamiento de la Gestión de la Calidad Total (TQM)

Autor	Aportación
William Edwards Deming	Los 14 principios de Deming
Phil Crosby	Cero defectos: "Hacerlo correctamente la primera vez"
Joseph Moses Juran	Teoría de la gestión de calidad
Kaoru Ishikawa	Las 7 herramientas básicas para la administración de la calidad
Frederick Winslow Taylor	Principios de administración científica
Henry Gantt	Diagrama de Gantt
Henri Fayol	Los 14 principios administrativos de Fayol

Fuente: Elaboración propia. Sistema de Gestión de la calidad (2019)

2.2 Pensamiento de William Edwards Deming

La idea central de Deming parte de mantener un registro constante de los procesos de producción con el objetivo de mostrar las áreas de oportunidad dentro de la empresa, obtener una mejor posición ante la competencia, permanecer dentro del mercado y brindar la mayor cantidad de empleos para poder generar economías de escala y que la población pueda verse beneficiada en su calidad de vida.

Sus ideas estaban orientadas a la producción en masa de los distintos productos demandados por el mundo, pues se mostraba en el contexto económico una gran cantidad de mercados cerrados debido a la idea de un sistema estandarizado de producción.

Deming buscaba ofrecer un producto que cumpliera con un alto grado de confiabilidad, con los costos más bajos y demandado por un alto número de

consumidores. De esta forma, el empresario podía determinar las necesidades y deseos del consumidor, así como la adecuación del producto a los gustos y preferencias que permean en la sociedad pues ofrecer un producto de calidad no determinaba el establecer un precio elevado.

Los 14 puntos de Deming nos muestran la importancia de un sistema de gestión de la calidad dentro del proceso de producción al incluir de manera crucial el papel del trabajador dentro de la organización. Se detallan a continuación:

1. **Crear constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio:** como un elemento que permite mantener una visión a largo plazo de la empresa, su permanencia en el mercado va de la mano con la generación de empleos, aumento de las ventas, innovación en nuevos materiales, cambios en el método de producción, nuevas habilidades del trabajador, satisfacción del usuario, etc., como un compromiso directo con la calidad mostrada en la mercancía y aumento de la productividad dentro de los elementos que conforman la organización.
2. **Adoptar una nueva filosofía:** permite la fractura de paradigmas dentro de los procesos de la organización como un distintivo que permite aumentar la competitividad de las empresas al incidir en la mejora de procedimientos obsoletos de producción que generan errores y retrasos o métodos anticuados de capacitación laboral que disminuyen las habilidades y destrezas del trabajador.
3. **Dejar de depender de la inspección en masa:** como un mecanismo de control de la mercancía ineficiente y costoso. La revisión rutinaria de la mercancía que no cumple con las especificaciones necesarias para ser ofrecida al público debe de ser vista dentro de cada departamento del proceso de producción, así, la máxima calidad se obtiene al mejorar el proceso de producción en comparación con una inspección final tardía.
4. **Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio:** el precio no determina la calidad del producto o servicio; esta idea errónea puede incidir en la adquisición de maquinaria defectuosa o materias primas

de baja calidad que incurren en una mala apreciación de los atributos ofrecidos al cliente.

5. **Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio:** el concepto de calidad se logra mediante el éxito óptimo, por ejemplo, una mejora del proceso de producción transporte o distribución permite un progreso continuo que incide en una mayor transmisión de valor al cliente.
6. **Implantar la formación:** como un problema directamente asociado al trabajador; la empresa debe de ver al trabajador como el elemento que engrana el proceso de producción; desde el área administrativa hasta el obrero operador de maquinaria debe de verse beneficiado por un crecimiento laboral que permita comprender la fuente de los problemas y actuar directamente en su solución para realizar su trabajo con la máxima satisfacción.
7. **Adoptar e implantar el liderazgo:** la organización debe de contar con un área de dirección que permita identificar la calidad del producto o servicio y los elementos de mejora necesarios, manteniendo el liderazgo como un factor indispensable que permite una comunicación eficiente en el área de trabajo e incentiva buenas prácticas de todo el personal involucrado.
8. **Desechar el miedo:** mostrar seguridad para la implementación de nuevos productos y procesos posibilita la generación de conocimiento necesario para incentivar la mejora continua. El miedo se traduce en una manera equivocada de dirigir las distintas áreas de la organización que generan fallos en el proceso de producción.
9. **Derribar las barreras entre las áreas de trabajo:** se debe de implementar una total relación entre los distintos departamentos de la organización. El trabajo en equipo posibilita el aumento de fortalezas, mejora del producto y aumento de la calidad, así como la resolución de problemas que se presenten en el proceso de producción.
10. **Eliminar los eslóganes para la mano de obra:** el proceso de mejora continua y aumento de la productividad, parte de una comunicación organizacional eficiente, de forma que, incentivar la productividad del

trabajador no debe de ser mostrada mediante carteles de gran impacto, sino que debe de ir acompañada de una mayor capacitación que le posibilite realizar su trabajo con conocimiento y total satisfacción de las actividades a realizar.

11. **Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos para los directores:** imponer una cuota al momento de producir impacta de manera directa en la pérdida de calidad al ser visto solo el aspecto cuantitativo de los procesos como un reflejo de ineficiencia que incrementa los costos en los que se incurre dentro del proceso de producción.
12. **Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo:** la capacitación del personal al momento de implementar cambios y mejoras en el proceso de producción es un elemento importante al momento de implementar un sistema de mejora continua. desarrollar nuevas habilidades del trabajador le permite formalizar el trabajo realizado y dotarlo de la capacidad resolutive de problemas que mejoran continuamente la calidad de la mercancía.
13. **Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo:** la organización se debe de consolidar con la participación de cada área funcional presente en la empresa, por lo que, se deben de considerar fallos en el sistema de producción y no fallas en las personas. El empleado debe de ser visto con motivación y confianza para promover el proceso de mejora continua.
14. **Actuar para lograr la transformación:** tener una organización correctamente identificada permite la correcta implementación de un plan de acción acorde a la problemática presente en la empresa. De forma que, el equipo de alta dirección debe de tener el conocimiento y la capacidad de liderazgo para implementar el proceso de mejora continua de manera positiva y este sea llevado a cabo de manera correcta por el trabajador.

El trabajador es el encargado de una mayor toma de decisiones referidas al proceso de producción, por lo que, su total administración y capacitación disminuye los problemas de calidad que afectan los productos ofrecidos en el mercado. El

trabajador debe de ser considerado como el primer elemento de inspección del proceso de producción debido a que la inspección de productos finales conlleva elevar los costos y aumentar los tiempos de entrega.

Para Deming, mantener atención dentro de la calidad de vida del trabajador es un elemento de gran importancia al ser el ejecutor de cada uno de los procesos que requiere la elaboración de un producto.

Si se requiere un proceso productivo con un alto grado de capacitación que permita elevar los niveles de calidad ofrecida al consumidor, el empresario debe de considerar el desarrollo total de trabajador dentro de su estrategia de crecimiento.

Ofrecer al trabajador una buena calidad de vida promueve un aprendizaje continuo que le permite desempeñar sus operaciones de manera fácil y rápida, impactando de manera positiva dentro de la estructura organizacional al dotarlo de una mayor facultad de análisis para la resolución de problemas que se presenten en el entorno.

2.3 Pensamiento de Philip Crosby

El concepto naciente de calidad es promovido y perfeccionado por Philip Crosby ante la amenaza de una disminución del mercado frente a los productos japoneses altamente preferidos por su calidad. Crosby se enfoca en implementar un sistema de cero defectos, el cual tenía como principal objetivo mantener una administración óptima de la organización y que cada elemento de ésta tuviera en mente el papel importante que tiene elevar la calidad dentro de cualquier empresa para aumentar los beneficios.

Contar con un control preventivo de la calidad permite mostrar al consumidor final la total certidumbre acerca de las características del producto ofrecido, de forma que, hacerlo bien a la primera es una frase que debe ser implementada por cada elemento que participe dentro de la organización empresarial para elevar la calidad y disminuir los recursos que son canalizados a procesos y productos defectuosos.

El trabajador debe de ser capacitado y motivado para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

Para Crosby, generar una buena cultura laboral impacta de manera positiva dentro del entorno de trabajo al mostrar que el trabajador es el encargado de visualizar los problemas de calidad actuales y potenciales, por lo que, generar una noción de mejora de la calidad dentro del trabajador va acompañado de la implementación de equipos de trabajo con el objetivo de medir la calidad y cumplir con los requisitos del cliente a través de un control preventivo de defectos.

De esta forma, incorporar el aspecto social del trabajador dentro de un sistema de calidad permite a Joseph Moses Juran mostrar que la empresa es una estructura altamente relacionada, por lo que, para cumplir con los requerimientos deseados por los clientes se debe de lograr una organización totalmente articulada.

2.4 Pensamiento de Joseph Moses Juran

La correcta organización de la empresa hace ver que la implementación de la trilogía de la calidad (planeación, control y mejora) es un elemento indispensable para el desarrollo de productos y procesos que permitan un crecimiento favorable de la organización.

Juran muestra que para una correcta planificación de la calidad se requiere establecer los productos y procesos necesarios para la satisfacción de necesidades del cliente, por lo que, el empresario debe de ver como su principal función determinar los clientes, sus necesidades, canalizarlas a un producto que puede ser elaborado por la empresa, generar un proceso de producción e implementarlo con sus trabajadores. Una vez que se tiene dicho proceso, se debe de evaluar el desempeño de éste y buscar las oportunidades de mejora para cumplir con las metas de calidad propuestas.

Este proceso de mejora de la calidad permite identificar los aspectos técnicos a ser corregidos como infraestructura, tecnología, capital humano, así como determinar

las causas que limitan el crecimiento de la empresa, similar al pensamiento de Kaoru Ishikawa.

2.5 Pensamiento de Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa parte de la idea central de que un grupo de personas, en una misma área de trabajo, deben ser los responsables de encontrar la oportunidad de mejora. Estos círculos de calidad permiten una producción y comercialización de bienes y servicios aceptados por los clientes, con el menor costo y que brinde a la empresa el mayor número de ganancias.

Ishikawa implementa el diagrama de causa y efecto para demostrar que cada departamento que conforma la organización empresarial mantiene una total relación entre sí.

Como vemos, distintas ideas acerca de la calidad se pueden presentar dentro del pensamiento empresarial. El diagnóstico de manera oportuna de problemas, la interrelación entre los distintos departamentos que conforman la organización, un control estadístico diario de procesos y la creación de círculos de calidad especializados en una mejora continua, hace posible ver la importancia que tiene un sistema de control de calidad dentro de las empresas para generar crecimiento y desarrollo de cada uno de los participantes.

Desde un modelo sistematizado del proceso de producción, control y administración de recursos humanos, diagnóstico de problemas o la correcta satisfacción de necesidades del cliente, parten de la necesidad del empresario por generar economías de escala; hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad exigidos por el consumidor para poder competir en un mercado con un mayor número de participantes, en el cual, generar un área de mejora continua puede ser utilizado para la creación de ventajas competitivas que permita una mayor creación de valor y éste puede ser extraído del cliente a través de su máxima satisfacción y lealtad a través del tiempo.

2.6 El enfoque clásico

Al paso del tiempo, el pensamiento de la escuela clásica se ha visto presente en las empresas al buscar un proceso de producción eficiente, en el cual, la toma de decisiones sea de manera racional y promueva una mayor productividad de los trabajadores. Pioneros de la administración científica como Frederick Taylor o Henry Gantt dieron aportes a la teoría económica al promover los fundamentos teóricos que permiten una mejora en la productividad de las empresas, así como la importancia del trabajador en el proceso de producción.

Para Taylor, los 4 principios de la administración científica posibilitan un método adecuado para lograr el éxito de una empresa, de forma que, se reconoce la importancia del trabajador dentro de la organización. La capacitación del trabajador permite implementar el proceso de mejora continua de manera correcta al dividir el trabajo y delimitar responsabilidades al momento de ejercer de manera informada los pasos y procesos necesarios del trabajo a realizar.

El aporte de Gantt, parte de crear un apoyo gráfico que relaciona la planeación, programación y control de los procesos que efectúa la empresa, así como un sistema de incentivos entre directivos y operadores. Un control estadístico y gráfico permite coordinar todas las actividades de la empresa, así como, incentivar la disposición del trabajador para aceptar directrices.

2.7 La teoría administrativa

El principal representante de la teoría administrativa es Henry Fayol, el cual, formuló 14 principios que sistematizan las actividades necesarias para el éxito de la empresa. Para Fayol, la empresa debe verse de manera integral, desde la búsqueda de financiamiento hasta la puesta en marcha del proceso de producción, la búsqueda de los recursos necesarios y la organización de éstos para maximizar el beneficio.

La eficiencia administrativa va ligada directamente con la obtención de la máxima rentabilidad, de forma que, el proceso administrativo se convierte en una filosofía a seguir por el empresario. La estructuración del conocimiento necesario para optimizar el trabajo y la sistematización de funciones de la empresa permite delimitar responsabilidades y garantizar la eficiencia necesaria en cada área funcional involucrada en el proceso de producción de la empresa.

Los 14 principios administrativos son:

1. **División de trabajo:** el objetivo es lograr una especialización de la fuerza de trabajo. Mostrar una división entre las funciones ejercidas por el personal y poder así asignar responsabilidades y aumentar la productividad del trabajador.
2. **Autoridad:** Permite delimitar figuras superiores en jerarquía, de forma que, la autoridad cuenta con el conocimiento, la experiencia o el dote de mando que le posibilita adoptar un mayor número de responsabilidades.
3. **La disciplina:** se presenta como el respeto a las metas y objetivos propuestos por la empresa, el trabajador debe de mostrar obediencia y empatía en la toma de decisiones que promuevan el crecimiento de la organización.
4. **Unidad de mando:** elemento para la jerarquización del trabajador, contar con una única figura superior previene la ejecución de indicaciones contradictorias y favorece la comunicación organizacional.
5. **Unidad de dirección:** como fomento a la toma de decisiones, el personal encargado de la dirección de la empresa debe de buscar un solo objetivo acorde a sus responsabilidades, sin comprometer áreas ajenas a sus funciones.
6. **Subordinación del interés particular al interés general:** se debe de mostrar en la organización una actitud de compromiso y lealtad a los objetivos perseguidos por la empresa a costa de intereses personales; así, se deben de eliminar actitudes negativas que limiten el crecimiento de todos

los trabajadores, evitar conflictos y promover la solución de problemas de forma equitativa.

- 7. Remuneración del personal:** el trabajador debe de recibir un pago por su fuerza de trabajo y con ello poder brindarle la capacidad para satisfacer sus necesidades. Un pago justo y garantizado se considera el elemento fundamental para el correcto funcionamiento de la estructura laboral (incluido el optar por un sistema de recompensas para motivar al trabajador).
- 8. Centralización:** las empresas se han caracterizado por concentrar la toma de decisiones en la alta dirección, de forma que, centralizar la toma de decisiones posibilita cumplir con los objetivos y metas propuestos para el crecimiento de la organización.
- 9. Jerarquía o cadena escalar:** al momento de crear una jerarquía del personal involucrado en la organización de la empresa la toma de decisiones se realiza de forma clara y eficiente al contar con información precisa, responsabilidades asignadas y persecución de objetivos específicos.
- 10. Orden:** tener una cultura de orden posibilita la prevención de pérdidas, ahorro en tiempo y disminución de los costos asociados al proceso de producción pues se previenen malas prácticas del personal involucrado y promueve el proceso de mejora continua en toda la organización.
- 11. Equidad:** Los beneficios de promover equidad en las funciones realizadas por los trabajadores se muestra mediante una buena relación entre el personal asignado, lo que permitirá lograr una mayor eficiencia del tiempo disponible, aumento de la productividad y mejora en la imagen pública de la empresa al mostrarse como una organización con principios de justicia.
- 12. Estabilidad del personal:** la rotación de personal se considera una enfermedad que disminuye el éxito de las empresas debido a que hace ineficiente el proceso de producción y aumenta los costos de la fuerza de trabajo. Si el trabajador se muestra satisfecho con sus actividades, su permanencia dentro de la organización impacta de manera positiva al comunicar interés e iniciativa por el crecimiento de la empresa.

13. Iniciativa: se considera un elemento fundamental del trabajador debido a que permite la fijación de metas y objetivos, implementación de planes de trabajo y la metodología necesaria para llegar al éxito. Una organización se favorece de la participación de su personal por lo que se debe de mostrar flexible ante la resolución de problemas que se presenten en el entorno de trabajo.

14. Unión del personal o espíritu de equipo: Se ha visto que las estructuras de trabajo deben de contar como eslabón el trabajo en equipo, para que, con ello, se obtengan mejores resultados al tomar decisiones más informadas y con menor riesgo. La capacidad de trabajo en equipo promueve en el trabajador la habilidad de aprendizaje con más rapidez y buscar el proceso de máxima calidad en el proceso de producción.

Los 14 puntos mencionados, acompañado del pensamiento de los teóricos antes descritos, muestran la importancia de las funciones administrativas para promover el crecimiento de las empresas. En su conjunto, estos autores muestran lo esencial que es la calidad al momento de la toma de decisiones que permiten un control y crecimiento de la empresa. La maximización de la calidad de los bienes y servicios va de la mano de una capacitación constante del trabajador, desde plazas bajas hasta la alta dirección debe de ser vista como una organización totalmente relacionada.

El trabajador debe de ser visto como una inversión pues aumentar sus habilidades y destrezas impacta de manera positiva en el crecimiento y desarrollo de la organización, dota al empresario de una mayor fuente de capital humano y fuerza laboral especializada que promueve dentro de los equipos de trabajo la capacidad de resolución de problemas que se presentan en situaciones adversas.

Así, formar personal directivo con el pensamiento de liderazgo debe de ser una prioridad, pues, la toma de decisiones debe de considerarse con una cualidad de humanismo y la coordinación de recursos debe de satisfacer el mayor número de necesidades que brinden a la empresa el máximo crecimiento y obtención de beneficio.

Capítulo 3. Características de la cultura empresarial en México

3.1 Características del empresario

En el panorama económico actual, el empresario se considera el elemento central del proceso de crecimiento y desarrollo del país debido a que como agente económico se encarga de la innovación dentro del proceso de producción, canaliza los recursos de manera eficiente dentro de las actividades que conforman el proceso de producción y fomenta la inversión para generar economías de escala dentro de la empresa.

Sus actividades parten de una estructura administrativa que le permite la toma de decisiones acorde a las necesidades de la organización, acepta el riesgo presente de las inversiones ejercidas y organiza los factores de la producción para lograr un modelo eficiente de producción.

El empresario debe de considerar dentro de sus actividades:

- Lograr una previsión, planeación y control del proceso de producción que maximice el uso de los recursos con los que se cuentan en la empresa.
- El establecimiento de metas y objetivos que le permitan a la organización crecer y favorecer el desarrollo de sus trabajadores,
- La selección y capacitación de personal como un elemento fundamental para asegurar la máxima calidad de la mercancía ofrecida al consumidor final.
- Generar e implementar un sistema de información fiable que pueda ser medido y analizado a detalle al momento implementar un sistema de mejora continua.
- La toma de decisiones ejercida por el personal de alta dirección debe de mantener una visión a largo plazo acerca del crecimiento de la empresa, por lo que, la toma de decisiones debe de tener como base la satisfacción de necesidades de la organización y el personal que incide en el proceso de producción.
- Implementar planes y estrategias que permitan introducir la innovación dentro del proceso de producción, de forma que, el empresario pueda satisfacer las necesidades de la empresa y del consumidor, así como conformar nuevas mercancías que promuevan el éxito de la empresa.

El empresario debe de tener la capacidad de ser administrador del negocio, rodearse de personal necesario para la correcta toma de decisiones y anticiparse a los cambios que se puedan presentar en el mercado con el objetivo de generar nuevos procesos de producción o mejoras en los mismos, para satisfacer las necesidades del consumidor a partir de la búsqueda y solución de problemas que infieran con el crecimiento de la empresa.

3.2 El proceso administrativo

Se entiende como el proceso administrativo a la organización e implementación de acciones que buscan el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la empresa. Implementado por Henry Fayol, el proceso administrativo contempla funciones básicas que permiten la sistematización del proceso de producción de forma que la jerarquización de actividades realizadas por el trabajador lleva dentro de su estructura el logro de objetivos a corto y largo plazo. Sin embargo, las nuevas estructuras de trabajo alteran el proceso de producción en pro de maximizar el beneficio, de forma que, el proceso administrativo se encuentra en total evolución acorde a las necesidades con las que cuenta la empresa.

La persecución de objetivos que satisfagan las necesidades de la empresa y sus trabajadores incluye la planeación estratégica de los recursos con los que se cuenta en el corto y largo plazo, así, el proceso administrativo se delimita de la siguiente manera:

- 1. Planeación:** considerada la primera etapa del proceso administrativo, se entiende como previsión o planeación al acto de anticipar la gestión de los recursos para la obtención de los resultados deseados. Se diseñan escenarios prospectivos y se usan diversas herramientas de análisis situacional (FODA o cuadros de mando integral) con el objetivo de mostrar de manera sistematizada los recursos disponibles y los posibles planes de acción.

2. **Organización:** es la etapa donde se integran los factores de la producción disponibles de la empresa (tierra, trabajo, capital y dirección empresarial); se estructuran relaciones jerárquicas y se formalizan vínculos entre el personal de las diversas áreas funcionales de la organización para delimitar responsabilidades y funciones acorde a los objetivos a cumplir.
3. **Dirección:** esta etapa del proceso administrativo consiste en dirigir o coordinar equipos de trabajo, de forma que, se ejecute la planeación prevista en la primera etapa. La etapa de dirección requiere elementos de liderazgo, comunicación y motivación para guiar al personal involucrado y poder ejecutar acciones en tiempo y forma.
4. **Control:** última etapa del proceso administrativo, esta etapa es considerada un mecanismo de retroalimentación, en donde se evalúan los resultados de las operaciones ejecutadas. Se comparan los resultados obtenidos con los resultados formulados en la planeación con el objetivo de cuantificar, corregir o mejorar los procesos efectuados por el personal de la organización.

De forma que, prever, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar el funcionamiento de cada área de la empresa genera un entorno de eficiencia económica y administrativa, que se debe de preservar como un ciclo que le brinda estabilidad y fomenta el crecimiento.

La importancia del proceso administrativo radica en la correcta gestión de los recursos con los que cuenta la organización, simplificando los procesos y maximizando su productividad (ampliando las posibilidades de éxito), pues en la actualidad el éxito de las empresas se debe a la unión de factores como: una buena contabilidad, marketing digital, procesos de producción eficientes, uso de tecnología, marcas y patentes etc. como un reflejo de la globalización en el crecimiento y desarrollo de las empresas.

3.3 La empresa

Se entiende como una empresa a toda forma de organización que busca obtener rentabilidad a través de la satisfacción de necesidades del cliente. El uso eficiente de los recursos con los que se cuenta y la ejecución en tiempo y forma del proceso de producción convierten a la empresa en el agente que promueve el crecimiento y desarrollo económico en el país.

El objetivo principal de las empresas es la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor, de forma que, la generación de un valor agregado brinde a la sociedad una mejor calidad de vida. La empresa debe de ser flexible y susceptible a promover el empleo en el país, ésta debe de adaptarse a todas las necesidades que se puedan presentar en el mercado, de forma que, se requiere un trabajador con distintas capacidades para ejecutar tareas y delimitar responsabilidades

Dentro del panorama económico observado en el país, se puede hablar de múltiples empresas, cada una con características totalmente distintas acorde a los bienes y servicios requeridos por la sociedad en su conjunto. Cada una de ellas aprovecha sus ventajas competitivas en el mercado, un deseo específico de los consumidores o una aptitud especial para producir mercancías que éstos demandan. La especialización de la empresa y su mano de obra está directamente ligada a la división del trabajo, permitiendo obtener mayores niveles de eficiencia y aumentando la cantidad de valor ofrecida al consumidor final.

3.4 Clasificación de las empresas

Para tener un panorama cerca de las unidades económicas que se encuentran en el país, su ubicación geográfica y el beneficio que le brindan a la población mediante la generación de empleo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) realiza de manera quinquenal un análisis estadístico exhaustivo con el objetivo de brindar información acerca de los establecimientos, su tamaño y el peso que se tiene como rama productiva para la economía del país.

Acuerdo a la información disponible, mediante los censos económicos realizados en el 2014, el país ha mostrado un entorno favorable para el desarrollo de empresas acompañado de políticas económicas que permiten su creación y fomento entre la población. Así, podemos observar que, acorde a la variedad de actividades económicas que se realizan en el país, el 98.6% de las empresas se encuentran en el ramo de los servicios, comercio y manufacturas, concentrando el 91.1% del personal ocupado en el país. Detallado en la siguiente tabla:

Tabla No.2: Clasificación de las empresas en México por actividad económica y personal ocupado

Actividad Económica	Unidades económicas	%	Personal Ocupado	%
Total nacional	4 230 745	100.0	21 576 358	100.0
Servicios	1 637 362	38.7	8 195 046	38.0
Comercio	2 042 641	48.3	6 389 648	29.6
Manufacturas	489 530	11.6	5 073 432	23.5
Transportes, correos y almacenamiento	17 989	0.4	772 333	3.6
Construcción	17 063	0.4	569 856	2.6
Electricidad, agua y gas	2 721	0.1	220 929	1.0
Pesca y acuicultura	20 407	0.5	188 566	0.9
Minería	3 032	0.1	166 548	0.8

Fuente: Censos Económicos (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos.

Dada esta información, se pretende que un sistema de gestión de la calidad pueda aportar a cualquier tipo de empresa, teniendo como prioridad las unidades económicas que se dedican a la producción de manufacturas, comercio y servicios debido a que concentran más del 90% de unidades económicas y personal ocupado denotando que es una prioridad la capacitación a este tipo de empresarios.

Fomentar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas se hace posible mediante la correcta planeación, elaboración y evaluación de políticas públicas, de forma que, el empresario puede tener un aumento de la competitividad frente al resto de participantes del mercado, favorecer la productividad del trabajador y promover el empleo como un mecanismo de bienestar social. De manera detallada, se clasifican las empresas:

1. Por sector económico:

- **Producción de bienes:** son todas aquellas empresas que transforman la materia prima en algún producto secundario o final mediante un proceso de producción establecido. Dentro de este rubro se encuentran empresas del sector agropecuario, manufactura, construcción, minería, ciencia y tecnología, etc.
- **Prestación de servicios:** las empresas de servicios se encargan de la comercialización de productos intangibles; dentro de este apartado entran empresas dedicadas a la consultoría de temas específicos, mercadotecnia, educación, aspectos legales, servicios financieros, marcas y patentes, etc.

2. Por su tamaño:

Tabla No.3: Características de las empresas en México

Tipo de empresa	Microempresas	Pequeña	Mediana	Grande
Número de trabajadores	Menos de 10	nov-30	31-100	101-251
Ventas anuales	Hasta 4 millones	Desde 4 hasta 100 millones	Desde 100 hasta 250 millones	De 250 millones en adelante
Parte representativa (total de las empresas)	95%	3%	1%	1%
Empleo en el país	45%	15%	17%	33%
Aportación al PIB	15%	14%	22%	49%

Fuente: Elaboración propia mediante datos obtenidos por la Secretaría de Economía (2019)⁴.

⁴ <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>

3. Por su forma de constitución:

- **Personas físicas:** es aquel ser humano con capacidad de ejercicio y goce para ser titular de derechos y obligaciones al momento de crear una empresa, tiene los atributos de nombre, nacionalidad, domicilio, estado civil, patrimonio y puede estar facultado para contratar y remunerar el trabajo de otro individuo.
- **Personas morales:** es aquel ente jurídico con capacidad de goce para ser titular de derechos y obligaciones, que posee los atributos de razón social, nacionalidad, patrimonio y domicilio; y se crea mediante un acto jurídico que se consuma en una Acta de Constitución del negocio o empresa.

4. Por su naturaleza:

- **Públicas:** Dedicadas a la prestación de bienes y servicios públicos, su control y administración es determinada por el aparato gubernamental, por lo que, las empresas públicas buscan satisfacer necesidades básicas de la población o proveer bienes y servicios que no pueden ser ofertados por el capital privado.
- **Privadas:** la empresa privada es el pilar de una economía de mercado. Es un agente económico que trata de maximizar sus beneficios planificando sus acciones y estudiando la forma de obtención de los factores de la producción necesarios a modo de obtener la mayor eficiencia en sus actividades.

5. Por el mercado que abarcan:

- **Nacionales:** ubicadas solo en el territorio nacional, son empresas que se rigen por el marco normativo actual y se dedican a la producción de bienes y servicios de alguna rama de la economía del país.
- **Transnacionales:** consideradas como empresas que desde su creación se rigen con la legislación de un país determinado y se implanta en otros países mediante inversiones directas, sin crear empresas o filiales locales.

- **Multinacionales:** empresas multinacionales ejercen diferentes actividades bajo una dirección unificada, así como, ejecutar su producción o distribución de productos para ampliar o complementar sus actividades productivas en distintos países (incluyendo su país de origen) mediante fusiones o adquisiciones.

3.5 Responsabilidad social y ética de las empresas

La teoría económica actual muestra que la organización de las empresas gira en torno a la obtención de ganancias, sin embargo, esta idea es perjudicial cuando una empresa destina pocos recursos a la formación de capital humano. Si la organización se posiciona en un mecanismo de subsistencia económica, dejará de lado el compromiso social y ético que permite el funcionamiento eficiente de la fuerza de trabajo en relación con su calidad de vida.

Las buenas prácticas en las empresas se formalizan mediante valores y principios utilizados para la toma de decisiones. Desde el personal de alta dirección hasta el trabajador con funciones limitadas debe de mostrar compromiso a las normas administrativas y de convivencia establecidas en la organización.

La empresa debe de considerar dentro de sus metas y objetivos una responsabilidad directa con el bienestar del trabajador y su calidad de vida, por lo que, dentro de su marco normativo se debe de incentivar el trabajo digno, por ejemplo, dar un trato humano a los trabajadores, brindarles seguridad social, eliminar prácticas de discriminación, pagar impuestos, mantener relaciones sanas con clientes y proveedores, etc.; mostrar ética corporativa y responsabilidad social al trabajador es la base de la visión de crecimiento que se planea en cada área funcional de la empresa.

Mejorar y contribuir al nivel de vida de los trabajadores posibilita la obtención de información veraz y oportuna para el proceso de mejora continua dentro de la empresa, así, una organización que sea débil en sus valores y tradiciones le impide obtener el crecimiento planeado estratégicamente.

Ver al trabajador con carácter humano y social hace ver al bienestar como un motor de arrastre para toda la organización debido a que mejorar la calidad de vida de los trabajadores; un buen trabajador es reflejo de políticas y prácticas laborales aceptadas y respetadas, de forma que, el respeto por cada empleado se ve directamente relacionado con el compromiso hacia la máxima calidad y la transmisión de la mayor cantidad de valor al consumidor final.

3.6 Competitividad del trabajador

El trabajador es el mecanismo de engranaje de cualquier empresa; se requieren distintos trabajadores acordes a cada una de las necesidades que pretenda satisfacer la organización para la obtención de rentabilidad. Por ello, el trabajador es la unidad indispensable en la toma de decisiones, así como el elemento clave dentro del proceso de mejora continua. Un trabajador capacitado en las funciones asignadas es reflejo de la especialización de la fuerza de trabajo y formación de capital humano, de forma que, la organización obtiene una mejor canalización de los recursos escasos a la satisfacción de necesidades más inmediatas de la empresa.

El trabajador es la base para mostrar una mayor competitividad en el mercado; su organización será realizada con menores costos mientras los trabajadores estén familiarizados con los objetivos y valores de la empresa.

Así, la importancia de aumentar la competitividad del trabajador mediante una capacitación constante no debe de ser visto como un gasto, sino como una inversión, pues contar con personal altamente calificado es necesario para aumentar la productividad del trabajo, disminuir costos, ofrecer la máxima calidad posible y favorecer la transmisión de valor al consumidor al generar habilidades y destrezas que son reconocidas en el mercado como diferenciador frente a la competencia.

La capacitación del trabajador está orientada hacia un cambio positivo en los conocimientos necesarios para la toma de decisiones, en general, los planes de capacitación específica permiten la renovación y actualización de conocimientos en las áreas que se requieran con el objetivo de reducir los tiempos de producción, disminuir procesos y maximizar el beneficio.

3.7 Entorno actual de las empresas

Como reflejo del aumento del comercio a nivel mundial, se puede hablar de globalización como una modificación de las relaciones entre el capital y el trabajo, de forma que, las empresas se desarrollan y expanden con un pensamiento de división internacional del trabajo.

La economía mundial mantiene en su estructura relaciones internacionales de producción y distribución, los gobiernos se encargan de establecer el marco normativo a seguir por las empresas y promueven sus intereses mediante la implementación de políticas públicas que favorezcan el comercio.

El uso de nuevas tecnologías y procesos a su vez propicia cambios importantes en la sociedad, por lo que, las organizaciones han modificado sus relaciones sociales acorde a los nuevos objetivos y metas que le permitan implementar economías de escala dentro de su proceso de producción.

En la actualidad, mejorar en el aspecto competitivo de la empresa considera elementos de la mercancía referentes al precio, calidad y servicio para el aumento de la competitividad de las empresas pues, en conjunto, es un mecanismo de arrastre que genera el crecimiento deseado por la organización y el desarrollo de capital humano necesario para la satisfacción de las nuevas necesidades que se presenten en el entorno de trabajo.

Sin embargo, observamos que existen barreras que limitan a las empresas para mejorar su competitividad frente al comercio internacional, por ejemplo, altos costos de financiamiento , exceso de actividades y trámites que hay que seguir para resolver un asunto de carácter gubernamental, corrupción, inseguridad, etc. ;de

forma que, los objetivos y metas de la organización deben de ser directamente proporcionales al nivel de integración que se tiene como país en el contexto de la globalización actual.

La economía mundial incentiva a las empresas a abordar nuevos mercados, utilizar tecnología de otros países o usar el internet como mecanismo de difusión y acceso a consumidores sin importar la distancia geográfica, de forma que, en la actualidad el comercio internacional tiene como base los niveles de exportaciones e importaciones del país, el saldo de la balanza comercial, de pagos y políticas comerciales como subsidios, aranceles o cuotas que afectan directamente el crecimiento y desarrollo de las empresas.

Ante un proceso de globalización, las empresas realizan modificaciones dentro de sus relaciones sociales y de sus funciones a partir de la disponibilidad o escasez de los recursos necesarios para la oferta de bienes y servicios. Así, las empresas analizan sus capacidades e implementan un plan de acción que permita la satisfacción de necesidades de la organización acorde a lo establecido en el marco internacional.

3.8 Innovación como eje de crecimiento

Actualmente, la innovación en las empresas es un elemento esencial para lograr el máximo crecimiento, sin embargo, la innovación no consiste únicamente en el uso de tecnología para aumentar la productividad, sino de crear o formular herramientas que permitan prever y satisfacer las necesidades de los distintos consumidores alrededor del mundo.

De momento, la formación de capital humano es considerada la innovación más importante de las empresas al generar un trabajador con la capacidad de creación de nuevos productos, agilización de procesos y provisión de servicios de mayor calidad, generando nuevas etapas del proceso de producción con el menor costo posible.

La innovación se hace necesaria ante los cambios que impone el mercado globalizado, por lo que, para lograr una mayor productividad a través de la innovación se ha facilitado un cambio radical en los modelos económicos y de gestión de las empresas cambiando el pensamiento acerca de la fuerza de trabajo.

La capacitación del trabajador y el capital intelectual ha mostrado que la economía basada en el conocimiento es una herramienta fundamental para la gestión de los procesos de la empresa, es por ello por lo que una competitividad más eficiente se logra a través de la especialización de la fuerza de trabajo como una forma de resolver los problemas que puedan surgir en cualquier área de la organización.

Las áreas funcionales deben de ser vistas como un eslabón de la cadena que posibilita la planeación estratégica para el cumplimiento de metas y objetivos, así como, incentivar el aumento de la calidad de vida de los integrantes que persiguen un objetivo en común.

Capítulo 4. Cultura corporativa en las empresas y su trascendencia para generar valor en el trabajador

4.1 Introducción

Se entiende por cultura corporativa al conjunto de normas, estructura o conducta a seguir por cada individuo que forma parte de una organización. La cultura corporativa mostrada hacia el trabajador define los valores básicos de la organización, fortalece la comunicación y permite que los miembros puedan facilitar el aprendizaje y la transmisión de conocimientos y patrones de conducta que promueva una mejora en cualquier área de trabajo.

Los miembros de toda organización deben de ser capacitados para conocer el modelo de negocio en el que incurre la empresa, los principales competidores y el valor ofrecido al cliente para destacar en un mercado. Asumir la correcta cultura corporativa es un mecanismo de búsqueda constante para cualquier empresario pues la adopción de valores o estrategias equivocadas incurre en un bajo rendimiento del trabajador y un curso equivocado para los objetivos y metas trazados por la organización en la planeación estratégica.

Manteniendo como eje del sistema el uso del lienzo Canvas para la formulación de modelos de negocio, desarrollado por Alexander Osterwalder; permite ver y analizar cualquier tipo de empresa o proyecto y los elementos que permiten su correcto funcionamiento a partir del valor transmitido al cliente.

A través de la Innovación como un elemento fundamental, el modelo de negocio se puede aplicar a cualquier empresa mediante un sistema de gestión de la calidad, pues éste, permite el análisis de estrategias para generar ventajas competitivas frente al resto de competidores que se encuentren dentro del mercado, implementar acciones que faciliten economías de escala y favorecer la productividad y bienestar del trabajador en cada proceso que se ejecute dentro de la organización.

Satisfacer las necesidades del cliente mediante ésta estructura analítica permite obtener beneficios económicos, sociales y ambientales, ya que, el empresario puede ver las actividades necesarias para la elaboración, comercialización y distribución de bienes y servicios, los costos en los que se incurren, las debilidades que tiene el trabajador, la capacitación continua para elaborar el trabajo y los aliados o socios estratégicos que permiten fortalecer a la empresa frente a la competencia.

Este enfoque dirigido al cliente permite una planeación de actividades, hábitos, técnicas o conductas a seguir por los integrantes de la organización para la correcta ejecución del proceso de producción que permita brindar en el mercado bienes o servicios con una gran cantidad de valor, apreciados por el cliente y mostrados frente a la competencia como un sinónimo de liderazgo.

Capacitar al empresario en ver la importancia de sus clientes y trabajadores, la oferta necesaria para satisfacer al segmento de mercado, la estructura requerida para ejecutar un proceso de producción que permita economías de escala y la viabilidad económica (como un reflejo de la obtención de ganancias) muestran en su conjunto el éxito del modelo de negocio y la innovación como un elemento de gran magnitud que permite evolucionar el negocio existente, generar mayor cantidad de valor y transmitirlo al público objetivo para crear clientes leales a la marca.

Como inicio de la cultura organizacional requerido por las empresas para su correcto funcionamiento y facilitador de la planeación a largo plazo, se requiere del diseño de la misión, visión y propósito estratégico acorde a las características de cada empresa, su posición dentro del mercado y el crecimiento que se puede esperar a largo plazo, la relación existente frente a sus competidores y el capital humano necesario para dotar a la organización de una mayor eficiencia.

4.2 Desarrollo organizacional

La cultura corporativa de cualquier organización parte de la correcta definición de su misión, visión y propósito estratégico con el que va a ejecutar cada toma de decisiones. La transmisión de estos elementos a cada trabajador que forma parte de la organización permite adoptar una conducta favorable en cada área de trabajo, su integración en el proceso de producción y la satisfacción de necesidades del cliente acorde a los bienes o servicios ofrecidos en el mercado.

El desarrollo organizacional parte de la definición de su misión, visión y propósito estratégico como empresa. Se detalla a continuación:

4.2.1 Misión: Se considera una frase o enunciado mediante el cual la empresa expresa a los agentes internos y externos la historia, el entorno en el que se desempeña la organización, así como los recursos con los que cuenta para cumplir con la visión del futuro deseado.

La misión debe de motivar al personal y ser un mecanismo para el cumplimiento de las actividades que conforman el proceso de producción, así como, fomentar los valores que permiten un mejor desempeño del trabajador.

4.2.2 Visión: Definido como el objetivo que tiene la empresa en el largo plazo. La visión permite la formulación de los valores humanos que motiva al personal para que se sienta parte de la empresa y se pueda cumplir con éxito la misión previamente establecida.

4.2.3 Propósito estratégico: Utilizado como un puente entre la misión y la visión de la empresa a través de los valores. El propósito estratégico y los valores tienen como objetivo imaginar posibles escenarios que se pueden presentar en el largo plazo, los competidores que se encuentran en el mercado y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos en la misión y visión de la organización. Generar una estrategia acorde a la situación deseada en el largo plazo permite definir el camino a seguir mediante la toma de decisiones, así como los valores que deben de ser transmitidos por la alta dirección para el cumplimiento del plan estratégico.

4.3 Planeación estratégica

Para poder administrar los recursos de la organización acorde a los resultados obtenidos, se utilizan distintas herramientas que facilita la definición de objetivos y metas así como los indicadores que permitirán analizar el proceso de producción y la mejora continua de éste, por ejemplo, la planeación estratégica es una herramienta que permite la toma de decisiones en el corto y largo plazo de manera eficiente al poder ajustar o adaptar objetivos de mayor prioridad para lograr un futuro deseado.

La planeación estratégica tiene como principal propósito identificar las principales necesidades de la organización, las estrategias a implementar y los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y metas propuestos.

El cumplimiento de estos objetivos y metas permite mostrar la congruencia entre la misión y visión y su importancia para determinar el curso de la empresa y la estructura analítica que hay detrás de la toma de decisiones.

El empresario debe de ver el proceso de planeación estratégica como un proceso continuo, adaptable a cada situación que se presente en la organización, de forma que, el uso de indicadores de mejora posibilita una retroalimentación entre las estrategias ejecutadas y los resultados obtenidos para maximizar los beneficios y proveer bienes o servicios de forma eficiente y con la máxima calidad posible.

4.4 Estructura organizacional

Cuando hablamos de la estructura organizacional se hace mención de las relaciones entre los distintos participantes que conforman la división del trabajo dentro de la empresa. Una correcta estructura organizacional permite la agrupación de las tareas y procesos similares que conforman el proceso de producción y que son interdependientes en sus recursos.

La flexibilidad del trabajador debe de ser promovida por el empresario debido a que en la actualidad se cuenta con mercados cada vez más demandantes de bienes o servicios especializados, por lo que la organización debe de contar con procesos que respondan a esta flexibilidad. En nuestros días, contar con una estructura organizacional que favorezca la innovación que se requiere en estas organizaciones hace que el personal pueda ser promovido por la alta dirección y se sienta satisfecho con las actividades que se ejecutan en el área de trabajo.

Definir roles de trabajo y las fronteras que éstos tienen es un mecanismo para evitar muchos conflictos internos, así, estructurar claramente las cadenas de mando es la

base para la correcta formulación de la estructura organizacional que necesita la empresa a partir de los siguientes niveles:

- **Alta dirección:** Conformado por las personas que tienen una gran responsabilidad sobre la organización. Dentro de sus funciones son responsables de fijar los objetivos a largo plazo, las estrategias necesarias para su cumplimiento y la administración de los recursos disponibles que permitan el éxito de la empresa. El personal de alta dirección debe de contar con la capacidad de liderazgo para que los miembros de la organización puedan mejorar su comunicación, comprender el entorno en el que se desarrolla la empresa, negociar de manera eficiente con los proveedores y maximizar la satisfacción del cliente para obtener lealtad a la marca.
- **Nivel directivo:** Personal encargado de un área del proceso de producción. El nivel directivo se encarga de la toma de decisiones representativas de su área de trabajo, la administración de los recursos disponibles para sus actividades diarias, la administración de personal que permite el cumplimiento de actividades, así como, fijar las estrategias del área para alinearse y cumplir con los objetivos propuestos en la misión, visión y el propósito estratégico.
- **Nivel operativo:** Aplicado para el resto de los trabajadores que conforma la organización. Dentro de sus funciones se encuentra el ejecutar de manera eficiente y eficaz las tareas necesarias para cumplir con el proceso de producción. Se consideran como tareas las acciones rutinarias o programadas previamente por el personal ubicado en el nivel directivo.

Implementar una estructura organizacional mediante estos tres niveles de mando facilita la toma de decisiones, promueve la total relación entre las áreas que componen el proceso de producción y alinea a todos los trabajadores con los objetivos y metas que se tienen como empresa para poder generar economías de escala. El flujo continuo de esta cadena permite responder ante algún problema que se pueda presentar en el proceso de producción de manera anticipada dándole

eficiencia al desarrollo de los procesos y brindando la información necesaria para la implementación de un sistema de gestión de la calidad mediante indicadores de mejora en cada área de trabajo.

4.5 Gestión de procesos de negocio

Para mejorar el desempeño de cualquier organización y poder utilizar los recursos de manera eficiente, se utiliza la gestión de procesos de negocio como un mecanismo para la organización de tareas necesarias en el proceso de producción. La gestión de procesos de negocio o Business Process Management (B.P.M.) debe de ser visto como un elemento del proceso de mejora continúa dando una mayor importancia a cada etapa del proceso de producción y brindar un producto o servicio de calidad dejando de lado la individualidad de las áreas de trabajo que están involucradas en el proceso de producción.

Tener un mayor análisis y control de los procesos que ejecuta el trabajador permite detallar la cadena de valor que se genera en el negocio, así como las distintas etapas que conforman el proceso de producción, los resultados obtenidos, la innovación y desarrollo necesaria, así como, el mejoramiento de dicho proceso para poder alinear los objetivos o metas de la organización y poder transitar a una empresa de mayor impacto en la economía del país.

Si el empresario conoce cada uno de los elementos que interactúan en el proceso de producción, su prioridad, la tecnología necesaria para su ejecución y el comportamiento del mercado se puede planear de manera dinámica los objetivos del negocio e innovar en las oportunidades de negocio acorde a las tendencias observadas en el mercado y los gustos o preferencias de los distintos consumidores con el fin de maximizar la satisfacción del cliente y brindar un mayor beneficio a cada uno de los participantes de la organización.

El uso de indicadores clave de rendimiento o KPI (Key Performance Indicator, por sus siglas en inglés) es una herramienta necesaria en la gestión de procesos de negocio, puesto que, estos indicadores permiten medir el grado de cumplimiento de

los objetivos, el rendimiento de la organización, el grado de cumplimiento hacia la satisfacción del cliente, la eficiencia de los recursos con los que cuenta la empresa, la evaluación del proceso de producción y la innovación necesaria para crear y transmitir una mayor cantidad de valor al mercado objetivo.

Se diseña la siguiente forma para el control de los procesos de la empresa:

F-001

Forma 001. Gestión de procesos

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Gestión de Procesos				
Proceso/Composición	Materia prima	Maquinaria	Equipo	Recursos disponibles
Observaciones				
Recomendaciones:				
Firma:				

F-001

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

4.5 Estructura de comunicación

Para que los procesos del negocio puedan desarrollarse correctamente, se requiere de la integración de personas, procesos y la estructura organizacional correcta para que la comunicación fluya de manera eficiente. De forma que, mostrarle al empresario la importancia de la comunicación organizacional es uno de los temas de suma importancia para la formulación de estrategias ligadas a la implementación de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de producción.

La comunicación organizacional muestra la efectividad y el buen rendimiento de una organización al tener en común objetivos y metas, el método más adecuado para ejecutar los procesos que se llevan en cada área de trabajo y las acciones que permiten obtener mejores resultados. De forma que, cada participante de la empresa puede obtener retroalimentación de cada trabajador, aumentando la productividad. Así, mejorar la comunicación entre los trabajadores construye un buen clima organizacional que se ve reflejado en una mayor involucración o compromiso con la organización.

La gestión de procesos de negocio va de la mano con una correcta comunicación organizacional debido a que favorece la comunicación entre cada elemento que conforma la empresa, su correcta estructura permite controlar la conducta de los trabajadores mediante directrices e instrucciones; utiliza la planificación estratégica de tareas necesarias para el proceso de producción, la recopilación y almacenamiento de información derivada de procesos para la promoción de buenas prácticas para el entorno y la implementación de políticas de trabajo que permitan aumentar la productividad de cada área.

4.6 Estrategias de Negociación y toma de decisiones

Debido a que en el entorno actual de las empresas el proceso de negociación es de gran importancia para alcanzar los objetivos y metas propuestos como empresa, se debe de hacer conciencia que el empresario debe de concentrarse en sus intereses individuales y llegar a un común acuerdo con los deseos de terceros.

Así, se le debe capacitar a éste para analizar de manera detallada los beneficios y el proceso de negociación adecuado a la situación para evitar malas prácticas de comercio.

El uso de una negociación integral permite conocer los objetivos que se tiene como empresa al momento de iniciar una negociación, centrándose en cada uno de los temas de interés que se tiene para poder llegar a un beneficio mutuo como organización. Promover el beneficio mutuo (ganar-ganar) tiene como objetivo desarrollar relaciones comerciales y profesionales en el largo plazo que permitan transitar a una empresa de mayor impacto en el país, así como generar acuerdos que permitan la solución de conflictos y facilite el proceso de toma de decisiones.

Elegir un criterio al momento de tomar una decisión de carácter empresarial puede impactar de manera directa dentro de los procesos de una organización al aumentar o disminuir la productividad y la eficiencia de las actividades que pertenecen al proceso de producción, por lo que, para tener el mejor entorno como organización se debe de comunicar una visión global de la empresa y tener una disposición de cambio mediante la innovación para poder adaptarse a los gustos y preferencias del cliente. Innovar en el proceso de producción requiere de compromiso por parte del personal pues implementar un mecanismo de capacitación al trabajador para desarrollar sus habilidades y destrezas impacta directamente en un aumento de productividad dentro de la empresa al brindarle una mejor técnica al trabajador al momento de ejecutar sus actividades correspondientes y fuera de la organización al dotarlo de una mejor calidad de vida.

4.8 Evaluación de la información

Mediante un sistema de gestión de la calidad se pretende capacitar al trabajador y mostrar a la alta dirección la importancia de adaptarse a las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas. Este proceso de mejora continua pretende el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente, así como, la correcta administración de las áreas con los que cuenta la organización.

En los últimos años, el uso de la computadora y el internet se ha visto implementado por un gran número de empresas, sin importar el ramo o la actividad económica a la que se dedique. Las tecnologías de información y las funciones que se pueden ejecutar mediante una computadora permiten organizar de manera más detallada las actividades necesarias en el proceso de producción, la administración de los recursos disponibles y la capacitación del personal para hacer de la tecnología una herramienta que facilita la transmisión de conocimiento.

El uso de una computadora permite disminuir el tiempo necesario de las operaciones del negocio; mediante los distintos programas que pueden ser utilizados en una computadora, el empresario puede almacenar grandes cantidades de datos, organizar la información disponible, mejorar el trabajo en equipo al facilitar la comunicación entre los integrantes y mantener un registro de sus archivos, documentos y medios de contacto para maximizar la rentabilidad del negocio.

Actualmente, el uso de la computadora es una herramienta imprescindible de cualquier empresa pues facilita la obtención de información de los consumidores, canaliza las materias primas necesarias para el proceso de producción, su precio, los niveles de inventarios, hace eficiente la administración de personal y promueve la búsqueda de nuevas materias primas o la inspección de nuevos productos para maximizar la calidad de los bienes o servicios ofertados en el mercado.

Para el presente trabajo se utiliza la aplicación Excel, incluida dentro de la paquetería Microsoft Office como una herramienta de cálculo conocida por un gran número de habitantes; se permite la estructuración de un sistema de gestión de la calidad en el que se incluyen los distintos elementos que conforman un modelo de negocio. Basados en las distintas áreas que conforman el modelo gráfico sugerido para un sistema de gestión de la calidad, el análisis de los ingresos, gastos en los que se incurre como organización, la administración de recursos humanos, las etapas que conforman el proceso de producción y su mejora continua (mediante indicadores que faciliten al empresario la toma de decisiones); acorde a los objetivos y metas propuestos dentro de su planeación estratégica, se diseña el archivo correspondiente como herramienta para el personal de alta dirección.

Capítulo 5. Los sistemas de gestión de la calidad como contribución al crecimiento de capital humano en las MiPyMES

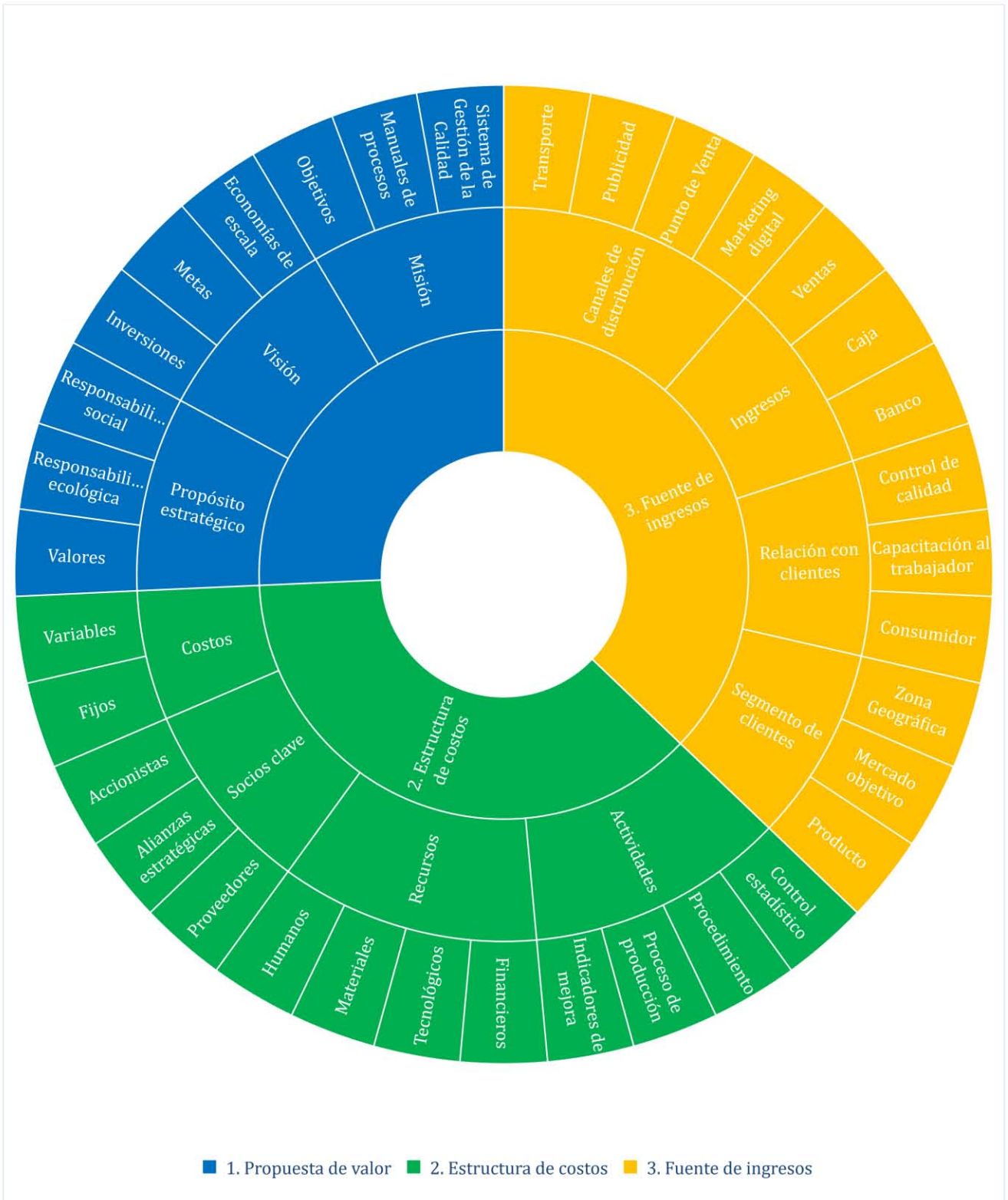
5.1 Modelo de administración de la calidad

Se entiende por modelo a la representación gráfica que describe una realidad compleja o un proceso de gran magnitud, con el objetivo de facilitar su asimilación. El modelo Canvas tiene el objetivo principal de ver a los proyectos y su gestión como unidades de negocio.

Un modelo gráfico realizado a partir de las nueve áreas del lienzo Canvas permite describir o explicar dichos procesos de forma sistemática así como la relación con los clientes, la oferta realizada al mercado, la infraestructura con la que se cuenta y la viabilidad económica a largo plazo; que asegure el éxito de los proyectos en microempresarios o la transición a empresas con un mayor número de trabajadores que generen una mayor cantidad de valor y un mayor impacto dentro del crecimiento económico del país.

A partir de los recursos con lo que se cuenta en la organización, se describe el siguiente modelo:

Ilustración No.1: Modelo del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Elaboración propia. Sistema de Gestión de la calidad (2019)

5.2 Áreas del sistema

Segmentar en estas tres áreas, como un mecanismo de planeación estratégica en el largo plazo, muestra los valores humanos necesarios y la conducta que debe de seguir el personal para cumplir con los objetivos y metas propuestos así como las actividades clave y los recursos que requiere el proceso de producción para la maximización de la calidad ofrecida al cliente. Se detalla a continuación:

Tabla No.4: Áreas o departamentos del Sistema de Gestión de la Calidad

Nombre de la empresa: Elemento central		
Área 1	Área 2	Área 3
1. Propuesta de valor	2. Estructura de costos	3. Fuente de ingresos
1.1 Misión	2.1 Socios	3.1 Segmento de clientes
1.2 Visión	2.2 Costos	3.2 Relación con clientes
1.3 Propósito estratégico	2.3 Recursos	3.3 Ingresos
	2.4 Actividades	3.4 Canales de Distribución

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

La propuesta de valor es considerada la hoja de ruta que sigue el empresario y el personal que conforma la organización, así como, los elementos críticos que permiten el correcto funcionamiento de la empresa.

La cultura corporativa es reflejo de una estructura organizacional eficiente y de un canal de comunicación efectivo entre los tres niveles de mando. El área 1 representa la propuesta de valor, lo que permite ser diferenciado frente al resto de competidores. Esta área cuenta con los siguientes apartados:

Tabla No.5: Propuesta de Valor

Área 1	Subárea
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión de la Calidad • Manuales de procesos • Objetivos
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Metas • Inversiones
Propósito Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad social • Responsabilidad ecológica • Valores

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

La estructura de costos permite un análisis detallado de los costos en los que incurre, parte del análisis de las actividades más importantes para ejecutar el modelo de negocio como un punto de partida para el funcionamiento de éste; implica la administración de recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros.

El empresario debe de ser consciente de las actividades que conforman su proceso de producción, la maquinaria y equipo necesaria para su ejecución y los costos necesarios para la provisión de bienes o servicios al mercado objetivo.

Se estructura en la siguiente tabla:

Tabla No.6: Estructura de costos

Área 2	Subárea
Socios clave	<ul style="list-style-type: none"> • Accionistas • Alianzas estratégicas • Proveedores
Costos	<ul style="list-style-type: none"> • Variables • Fijos
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Tecnológicos • Financieros
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de mejora • Proceso de producción • Procedimiento • Control estadístico

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

El apartado fuente de ingresos permite la identificación del mercado objetivo y la distinción de los clientes más importantes.

Esta segmentación del mercado tiene como objetivo buscar una mayor lealtad del cliente hacia la marca y obtener un crecimiento como empresa: desde brindar atención personalizada, diseñar canales de distribución más rentables hasta elaborar estrategias de marketing que permita mostrar diferenciación frente al resto de competidores.

Se detalla a continuación:

Tabla No.7: Fuente de ingresos

Área 3	Subárea
Segmento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Mercado objetivo • Zona Geográfica
Relación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor • Capacitación al trabajador • Control de calidad
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Banco • Caja • Ventas
Canales de Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing digital • Punto de Venta • Publicidad • Transporte

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

5.3 Proceso de auditoría

Para el correcto análisis de la empresa, su funcionamiento y el rendimiento que tiene su organización, se recomienda un proceso de auditoría anual en el cual se pueda tener control de la situación económica de la empresa, así como, tener indicadores de mejora que permitan optimizar la calidad de los bienes o servicios ofertados en el mercado.

Un sistema de gestión de la calidad permite implementar un mayor control de las áreas de trabajo que se presentan en cualquier empresa u organización. Auditar las áreas de trabajo cada año permite inspeccionar las actividades clave, su correcto funcionamiento o la implementación del proceso de Innovación en el proceso de producción para obtener una mayor participación en el mercado.

El proceso de auditoría pretende conocer la situación exacta de la empresa para evitar errores técnicos o detectar situaciones irregulares que se estén cometiendo, por ejemplo, si se detecta en el proceso de producción que un trabajador no cuenta con el conocimiento suficiente para la ejecución de una tarea concreta, se cuenta

con un cronograma de capacitación acorde a cada área de trabajo y que éste se vea beneficiado en su calidad de vida al desarrollar sus habilidades y destrezas en el trabajo.

Un proceso de auditoría anual permite recabar una mayor cantidad de información para facilitar la toma de decisiones en el empresario, de forma que, éste pueda tomar la mejor decisión en la ruta por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos como organización. El proceso de auditoría debe de realizarse sobre los actos morales que rigen el comportamiento del profesional frente a la situación económica por la que esté pasando como empresa. Así, un profesional debe de evitar el daño y apoyar valores como la veracidad, confidencialidad, honestidad y honradez.

5.4 Diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad

El sistema de gestión de la calidad diseñado mediante una Macro en Excel es una herramienta digital que tiene como objetivo mostrar al empresario las áreas que conforman su empresa, el modelo de negocio en el que se incurre y los indicadores de mejora que le permitirán administrar de manera eficiente los recursos con los que cuenta. Esta herramienta le permitirá al empresario poder comunicar a toda la organización los objetivos y metas que se tienen en el largo plazo, las actividades necesarias en el proceso de producción y la ejecución de actividades en tiempo y forma que le permita maximizar la calidad de los bienes o servicios ofertados.

El empresario debe de tener un conocimiento básico de computación, de forma que, el sistema diseñado puede ser utilizado por cualquier MiPyME e implementarse acorde a su propio modelo de negocio.

Para el presente trabajo, se utiliza como referencia la información de la microempresa "Isóptica", la cual se le ha dado capacitación al personal de alta dirección acerca del contexto en el que se desarrolla su empresa, las tendencias observadas en el mercado, la planeación necesaria para la correcta ejecución de actividades y los indicadores de mejora que le permitirán aumentar el número de

trabajadores contratados, administrar de manera eficiente los recursos con los que se ejecutan actividades diarias y administrar personal acorde a la estructura organizacional más favorable para la organización.

5.5 Obtención de la información

La eficiencia dentro de la empresa permite analizar de manera más detallada los costos en los que se incurre y la forma en la que se pueden canalizar de mejor forma los recursos disponibles, por esta razón, el presente trabajo implementa el sistema de gestión de la calidad diseñado como tema de investigación en la microempresa "Isóptica", la cual ha facilitado su información como organización para implementar el sistema de gestión de la calidad dentro de sus actividades diarias.

El empresario en conjunto con su personal de la alta dirección ha accedido de manera cordial al uso del sistema con fines educativos y brindar retroalimentación con el objetivo de mejorar su calidad de vida mediante una herramienta de capacitación constante que le permita mejorar sus condiciones de trabajo, conocer el modelo de negocio presente, el proceso de trabajo requerido, los costos en los que se incurre y las áreas de mejora que se pueden presentar para aumentar los ingresos, la calidad mostrada al segmento de mercado elegido y el valor transmitido al cliente para maximizar su rentabilidad como empresa.

5.6 Análisis y evaluación de la información

El empresario se encarga de formular su cultura corporativa, detallar la planeación estratégica que se requiere en el largo plazo así como la estructura organizacional que le permita un mayor flujo de información y comunicación entre el personal. El análisis y evaluación de la información parte del control estadístico del proceso de producción y los indicadores de mejora que permitan una mejora en la organización y se promueva la maximización de la calidad.

El personal involucrado en las actividades clave del modelo de negocio debe de estar consciente acerca de los costos o el tiempo de realización de las etapas del proceso de producción, pues, un trabajador consciente de su producto y de las actividades que conforman su área de trabajo se convierte en el eslabón más fuerte del valor generado como empresa.

Capacitar al empresario acerca de las estrategias de negociación y toma de decisiones que le brindan elementos de ventaja frente al resto de competidores que se encuentran en el mercado, hacen de un sistema de gestión de la calidad una herramienta de planeación estratégica que ayuda al empresario a poder innovar en su modelo de negocio, capacitar al trabajador para maximizar la calidad ofrecida al cliente y transitar a una empresa que genere un mayor impacto económico en el país. El mejorar el sistema de gestión de la calidad es una tarea constante, por lo que se mantiene una retroalimentación mediante asesorías periódicas con el personal de alta dirección acerca de la formulación de su modelo de negocio y el vaciado de información dentro del sistema de gestión de la calidad para que los datos puedan considerarse un elemento fiable del proceso de mejora continua.

5.7 Implementación del sistema

Acorde a las actividades de la alta dirección, se realizó una consultoría grupal el pasado mes de Enero de 2019, con el objetivo de transmitir la finalidad de la herramienta provista, los mecanismos de funcionamiento, la capacitación acerca de temas con los que no se llegará a contar con información o conocimiento y el proceso de mejora continua en el que se incurre mostrando los beneficios que se tiene como organización al capacitar al trabajador acorde al modelo de negocio deseado.

El empresario es concientizado acerca de la importancia del proceso de mejora continua para maximizar la calidad ofrecida en el mercado, de esta manera, accede a la implementación de estrategias dadas en las distintas consultorías como un mecanismo que favorece la innovación dentro de la organización de su empresa.

Se concuerda una revisión mensual y trimestral de la información disponible, así como los indicadores de mejora que le brindarán una mayor productividad a los participantes de la organización.

5.8 Proceso de mejora continua

Para poder visualizar el estado en el que se encuentra la empresa, su funcionamiento o los objetivos que se tienen para obtener una mejor posición frente a la competencia es necesario del uso de indicadores que permitan ver el desempeño de cada uno de los procesos que conforman la organización. Un indicador permite analizar el rendimiento de un proceso, así como, la cuantificación de la información arrojada para lograr los objetivos deseados, maximizar la calidad ofrecida al cliente y ejecutar operaciones de la mejor manera para hacer eficiente el uso de los recursos disponibles.

Si un proceso se encuentra fuera del área de tolerancia, es necesario analizar el objetivo de éste, la maquinaria disponible y las habilidades y destrezas del trabajador para ejecutar de manera exitosa dicha operación; con el objetivo de llegar a un proceso óptimo de producción, evitar la merma o el desperdicio de materias primas y maximizar el valor ofrecido al cliente. Los indicadores de mejora (KPI, por sus siglas en inglés) son la base de un sistema de gestión de la calidad; determinan el rumbo que se tiene como organización, los valores a reflejar por el trabajador, las estrategias para una mejor toma de decisiones y la mejora de los resultados que se tiene para transitar a una empresa de mayor impacto dentro de la economía mexicana.

Por ello, se realiza la clasificación de las áreas de trabajo para obtener la mayor cantidad de información disponible del proceso de producción, las etapas que lo conforman, el indicador y los niveles de tolerancia, así como, el nivel óptimo para brindar en el mercado bienes o servicios con la máxima calidad posible.

El empresario se encarga de la descripción de los procesos que conforman su modelo de negocio, las principales actividades a ejecutar, así como los tiempos óptimos y el intervalo necesario . Se detallan en la siguiente forma:

F-002

Forma 002. Reporte de actividades

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o Responsable:				
Reporte de actividades				
Proceso	Objetivo	Tiempo de Ejecución	Tolerancia	Optimo
Observaciones:				
Recomendaciones:				
Firma:				

F-002

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

Capítulo 6. Resultados obtenidos

6.1 Indicadores de mejora

La implementación de un reporte de actividades que detalla los procesos que se tienen en cada área de trabajo permite definir los objetivos de cada proceso, el tiempo óptimo de su ejecución, así como los niveles de tolerancia que se tiene para ofrecer en el mercado un bien o servicio de calidad.

Así, se formulan los siguientes indicadores de mejora y se expresan en formas que permiten un mejor desempeño y le brindan a la empresa las condiciones para transitar de una microempresa a una empresa de mayor Impacto y generación de empleo en el país. Se muestran a continuación:

Tabla No.8: Indicadores de mejora

Nombre del indicador	Objetivo
Eficiencia	Hacer las cosas de la mejor manera.
Eficacia	Hacerlo con la menor cantidad de recursos.
Capacidad	Analizar el total de productos fabricados en relación con el tiempo total del proceso de producción.
Productividad	Detalla la relación entre el tiempo del proceso de producción y la cantidad de trabajadores necesarios para efectuarlo.
Beneficio	Relación entre la cantidad de ingresos disponibles en comparación con los costos de producción.
Rentabilidad	Análisis entre las ganancias obtenidas y la cantidad de recursos invertidos en el proceso.
Competitividad	Determina la cuota de mercado disponible para la empresa en comparación con las ventas totales
Calidad	Compara la cantidad de productos vendidos en relación con los recursos utilizados, así como su aceptación por el cliente.

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

El proceso de mejora continua pretende indicar las rutas de acción disponibles a partir de la información detallada de los indicadores para mejorar el desempeño de los procesos y se pueda tener un mejor control de las actividades de la empresa. Debido al gran universo de empresas que se pueden encontrar en el país, se formulan indicadores de mejora puntuales que permitan el alcance de los objetivos y metas propuestos como organización, mejorar el desempeño del trabajador al aumentar sus habilidades y destrezas, así como, ejecutar tareas utilizando la menor cantidad de recursos.

Los indicadores de mejora detallan las relaciones existentes entre los recursos disponibles de la empresa, el número de trabajadores disponibles, la capacidad técnica de producción, la productividad de los factores y la calidad observada, así como, la conformidad del cliente al momento de adquirir dichos bienes o servicios en el mercado.

Tras analizar los procesos que se tienen en la microempresa “Isóptica”, se brinda conocimiento al empresario de la información disponible como empresa, los indicadores necesarios para mejorar su situación y las estrategias disponibles para crecer como organización.

Se diseñan las siguientes formas:

Forma 003. Eficiencia: Resultados obtenidos / Resultados deseados.

Nombre de la Empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o Responsable:				
Reporte de Eficiencia				
Operación	Resultados Obtenidos	Resultados Deseados	Diferencia (%)	Motivo
Área				
	Total	Proyectado	Diferencia Total (%)	Principal Motivo
Observaciones				
Recomendaciones:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

Forma 004. Eficacia: Resultados obtenidos/ Recursos utilizados

Nombre de la Empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Reporte de Eficacia				
Operación	Resultados obtenidos	Recursos utilizados	Diferencia	Motivo
Área				
	Resultados totales	Total, de Gastos	Total, de diferencia (%)	Principal motivo
Observaciones				
Recomendaciones:				
Estado de la empresa:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

Forma 005. Capacidad: Capacidad productiva / Tiempo

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Reporte de Capacidad				
Operación	Capacidad productiva	Tiempo (minutos)	Diferencia (minutos)	Motivo
Área				
	Total	Tiempo Total del Proceso de Producción	Diferencia Total (minutos)	Principal Motivo
Observaciones:				
Recomendaciones:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

Forma 006. Productividad: Gastos/ Ingresos

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Reporte de Productividad				
Operación	Gastos	Ingresos	Diferencia	Motivo
Área				
	Gastos totales	Ingresos totales	Diferencia	Principal Motivo
Observaciones:				
Recomendaciones:				
Estado de la empresa:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

Forma 007. Beneficio: Ganancias / Ventas totales

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Reporte de Beneficio				
Operación	Ganancias	Ventas Totales	Diferencia	Beneficio
Área				
	Total		Diferencia Total (%)	
Observaciones:				
Recomendaciones:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

Forma 008. Rentabilidad: Ganancia / Inversión

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Reporte de Rentabilidad				
Operación	Ganancia	Inversión	Diferencia	Motivo
Área				
	Total de Ganancias	Total de Inversión	Rentabilidad (%)	Línea de Acción
Observaciones:				
Recomendaciones:				
Estado de la empresa:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

**Forma 009. Competitividad: Unidades vendidas por la compañía en el mercado/
Total de unidades vendidas en el mercado**

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Reporte de Competitividad				
Mercado/ Producto	Total de Unidades Vendidas	Ventas Totales del Mercado	Diferencia	Cuota de Mercado
	Total de ventas anuales	Total de Ventas del mercado	Tamaño de la empresa	Cuota de mercado anual
Observaciones:				
Recomendaciones:				
Estado de la empresa:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

Forma 010. Calidad: valor percibido / valor real.

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Reporte de Calidad				
Operación (área)	Total de Unidades Ofrecidas	Valor Percibido	Valor Real	Defectos/ Inconformidades
	Valor Total (Calidad)			Punto que mejorar
	Diferencia			
Observaciones				
Recomendaciones:				
Estado de la empresa:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

Forma 011. Resumen de Indicadores de mejora

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Indicadores de mejora (resumen)				
Indicador			Estado	Estrategia
Eficiencia	Resultados Obtenidos	Resultados Deseados		
Eficacia	Resultados Obtenidos	Recursos Utilizados		
Capacidad	Capacidad productiva	Tiempo Necesario para Producir		
Productividad	Gastos	Ingresos		
Beneficio	Ganancias	Ventas totales		
Rentabilidad	Ganancia	Inversión		
Competitividad	Unidades vendidas	Ventas del mercado		
Calidad	Unidades ofrecidas	Valor percibido		
Observaciones:				
Recomendaciones:				
Elaborado por:				
Fecha:				
Firma:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

6.2 Programa anual de control y auditoría

Para tener una operación exitosa de un negocio o empresa, es necesario tener un equilibrio entre las entradas y salidas de efectivo por lo que la correcta administración de éste permite enfrentar las obligaciones diarias, ejecutar de manera eficiente los procesos de producción y brinda de rentabilidad el modelo de negocio implementado.

De esta forma, se implementa un programa anual de control y auditoría a partir de los flujos de efectivo con los que se cuenta, permite analizar el capital necesario para ejecutar el proceso de producción, así como detallar los recursos disponibles para futuras inversiones y generar economías de escala.

Para poder canalizar recursos financieros hacia una inversión que genera economías de escala, es necesario un adecuado flujo de efectivo. Se deben de cuidar los ingresos que se tiene como empresa así como las salidas de efectivo indispensables para ejecutar de manera exitosa el proceso de producción.

Se muestra a continuación:

Forma 012. Programa anual de control y auditoría financiera

Nombre de la empresa				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Programa anual de control y auditoría financiera				
Partida	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Entradas de efectivo				
Ventas				
Otros ingresos				
Subtotal antes de gastos				
Salidas de efectivo				
Sueldos y salarios				
Proveedores				
Servicios públicos				
Impuestos				
Maquinaria y equipo				
Obligaciones financieras				
Pago de dividendos				
Subtotal salidas de efectivo				
Total				
Sobrante (faltante)				
Diferencia (%)				
Ganancia				
Estado de la empresa				
Recomendación:				
Elaborado por:				
Firma				
Fecha:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

6.3 Desempeño del trabajador

Maximizar la calidad de los bienes o servicios ofertados y evitar fugas de recursos es un objetivo primordial del programa anual de control y auditoría, con ello, el empresario debe tener presente en todo momento la importancia de distribuir los recursos de manera eficiente para el cumplimiento de objetivos y metas propuestos como organización.

Brindar capacitación en el trabajo hace que el trabajador adquiera conocimientos teóricos y prácticos, y fortalezca su capacidad de respuesta ante problemáticas que se pueden presentar en sus actividades, por lo que se implementa un programa de capacitación continua al trabajador para que éste aumente su productividad.

Fomentar el aprendizaje continuo facilita la innovación en los procesos de trabajo y convierte a la fuerza de trabajo en una mayor especialización que pueda ser flexible frente a cambios que se puedan presentar en la satisfacción de necesidades del consumidor.

La formulación de un plan de capacitación continua y la innovación del proceso de producción para adecuarse a los gustos y preferencias del cliente hace que el sistema de gestión de la calidad ofrecido al empresario sea una herramienta de uso diario que le ha permitido administrar de manera eficiente los recursos disponibles, contratar a una mayor cantidad de trabajadores y consolidarse como una empresa especializada en el mercado en el que se encuentra participando.

El programa de capacitación es detallado en la siguiente forma:

Forma 013. Programa de capacitación continua al trabajador

Nombre de la empresa:				
Fecha:				
Área:				
Operador o responsable:				
Programa de capacitación continua al trabajador				
Área	Proceso	Capacitación	Fecha	Objetivo
Recomendación:				
Punto por mejorar:				
Elaborado por:				
Firma:				
Fecha:				

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019).

6.4 Desempeño de la organización

El sistema de gestión de la calidad diseñado mediante una Macro en Excel mostró a los miembros de la microempresa “Isóptica” la importancia de aumentar la calidad de los bienes o servicios ofrecidos, así como, la correcta formulación de su modelo de negocio. Ha participado con gusto, mostrando una mejora en su situación económica y financiera después del proceso de capacitación y aplicación del sistema de gestión de la calidad a sus actividades diarias. Su estabilidad como empresa le ha permitido contratar a un mayor número de trabajadores, capacitarlos en el área adecuada a sus habilidades y destrezas rodeado de una mejor calidad de vida al equipo de trabajo que conforma cada área de la organización; mostrando los beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad en las actividades diarias de una empresa.

El personal de alta dirección se ha visto beneficiado por el sistema de gestión de la calidad al permitir la ejecución en tiempo y forma las actividades diarias. El mejoramiento del proceso de producción es una tarea constante que le brinda beneficios a cada uno de los participantes, desde la disminución del tiempo necesario para la ejecución de tareas hasta la baja en los costos asociados a una administración eficiente de los recursos. El empresario ha mejorado su calidad de vida al poder planear estratégicamente sus actividades, fijar objetivos y metas y tener una visión de su empresa en el largo plazo. Su especialización como empresa parte de la estructuración de sus actividades clave, la cultura corporativa que rige su comportamiento y la maximización de la calidad ofrecida al cliente como un emblema que le brinda retroalimentación y lealtad hacia la marca.

En el largo plazo, el sistema de gestión de la calidad puede ser adecuado a sus necesidades como organización mostrando que su transición a una empresa que genere mayor impacto en el país es viable acorde a la situación económica que se vive en la actualidad. El empresario ha mantenido la relación con sus empleados refiriendo que se ha visto beneficiado en su calidad de vida y el trabajador ha mejorado sus habilidades y destrezas teniendo un mejor ingreso al aumentar su productividad.

7. Conclusiones

Debido a la gran importancia que representan en México las micro, pequeñas y medianas empresas como un eje de desarrollo para la economía mexicana; al permitir la creación de una gran cantidad de empleos, es de suma importancia generar un sistema de gestión de la calidad que permita incrementar la participación de estas empresas con el objetivo de aumentar el valor agregado nacional, generar capital humano con mayor especialización, así como promover el bienestar social de los participantes de la organización.

A través de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) , podemos observar que dentro de la pequeña empresa el nivel de escolaridad que predomina es el de educación básica (46.5% de los trabajadores) y solamente el 55.8% de las empresas ofrecen algún medio de capacitación para lograr una eficiencia dentro de la organización por lo que se hace presente una problemática en las MiPyMES para poder obtener una posición más favorable en el mercado y que le permite obtener una mayor rentabilidad

La empresa debe de implementar dentro de sus actividades un sistema de gestión de la calidad, en el cual, se facilite la cooperación entre los distintos elementos que conforman la organización. Así, mediante la implementación de un control estadístico de procesos, manuales de operaciones o controles de tiempo, se influye en el trabajador para mejora de sus capacidades, controlar y garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos al consumidor así como posibilitar la creación de nuevas formas de trabajo, alterar procesos de producción en pro de disminuir los costos asociados al mismo, detectar cuellos de botella y pronosticar deficiencias que se puedan generar en el proceso de producción que afectan la calidad del producto o servicio y disminuye el valor transmitido al cliente final.

Identificar el proceso de producción, gestionar de manera eficiente los recursos y generar en el trabajador una cultura de mejora continua (con una estructura central basada en el servicio al cliente) posibilita una transición más eficiente hacia una empresa de mayor impacto en la economía mexicana; se puede crear una mayor cantidad de valor y que éste pueda ser apreciado por el consumidor final,

incentivando las oportunidades de negocio que le permitan al empresario obtener una mayor rentabilidad, así como, disminuir los costos que se puedan presentar dentro de cualquier área de oportunidad.

Incentivar en el empresario la utilización de un sistema de gestión de la calidad, permite planear de manera eficiente el uso de todas las herramientas metodológicas disponibles que facilitan obtener un producto con características superiores al resto de la competencia, que éste sirva como ventaja competitiva para obtener una mayor participación en el mercado y pueda verse traducido en un beneficio para todos los participantes al elevar su calidad de vida.

Mediante un sistema de gestión de la calidad se pretende mostrar a la alta dirección la importancia de adaptarse a las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas. Este proceso de mejora continua pretende el incremento constante y cuantificable de la satisfacción del cliente, así como, la correcta administración de las áreas con los que cuenta la organización.

El trabajador es el encargado de una mayor toma de decisiones referidas al proceso de producción, por lo que, su total administración y capacitación disminuye los problemas de calidad que afectan los productos ofrecidos en el mercado. El trabajador debe de ser considerado como el primer elemento de inspección del proceso de producción debido a que la inspección de productos finales conlleva elevar los costos y aumentar los tiempos de entrega.

La eficiencia dentro de la empresa permite analizar de manera más detallada los costos en los que se incurre y la forma en la que se pueden canalizar de mejor forma los recursos disponibles, de esta forma, un proceso de auditoría anual permite recabar una mayor cantidad de información para facilitar la toma de decisiones en el empresario, de forma que, éste pueda tomar la mejor decisión en la ruta por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos como organización. Proveer al empresario de un sistema de gestión de la calidad facilita un mayor control de las áreas de trabajo presentes en la organización.

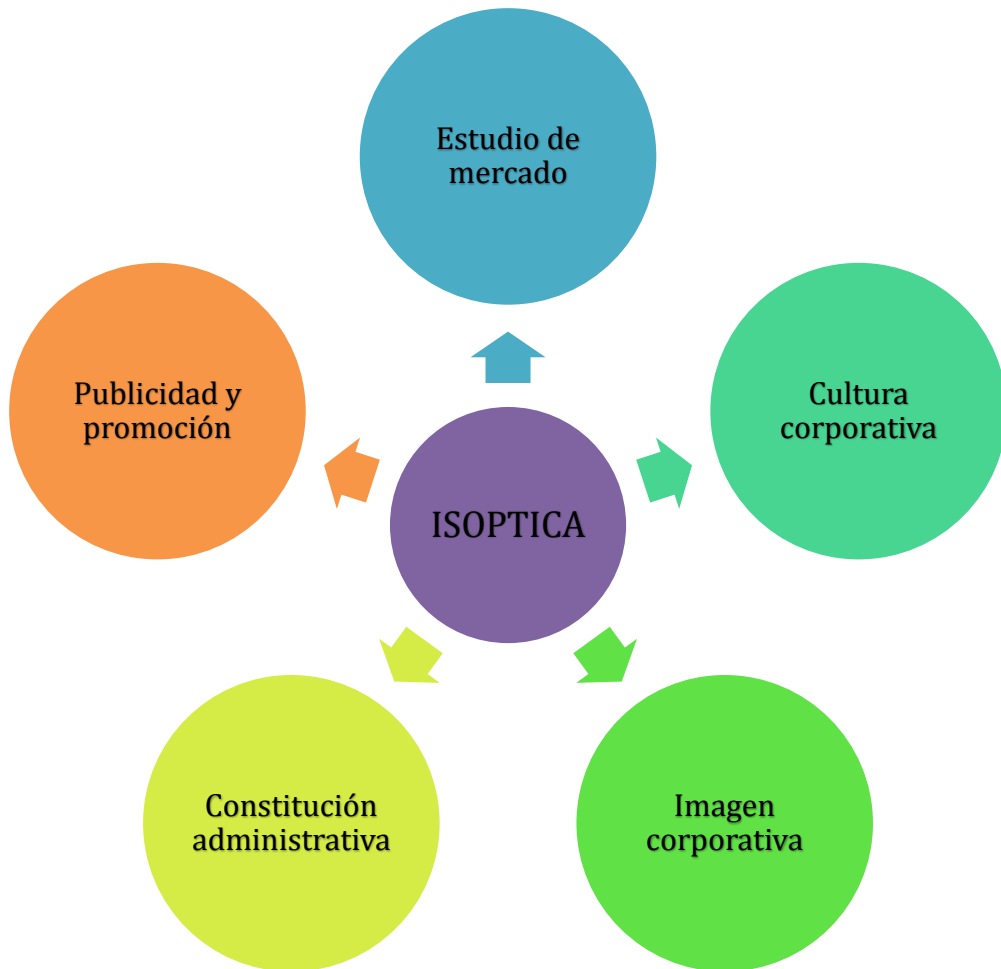
Auditar las áreas de trabajo cada año permite inspeccionar las actividades clave, su correcto funcionamiento o la implementación de una gran inversión o innovación en la provisión de bienes y servicios para obtener una mayor participación en el mercado.

Innovar en el proceso de producción requiere de compromiso por parte del personal pues implementar un mecanismo de capacitación al trabajador para desarrollar sus habilidades y destrezas impacta directamente en un aumento de la productividad al brindarle una mejor técnica al trabajador al momento de ejecutar sus actividades correspondientes y fuera de la organización al dotarlo de una mejor calidad de vida. El proceso de innovación y el correcto modelo de negocio puede incidir de manera favorable en las oportunidades que se tiene como empresa para obtener ganancias o mejorar su situación frente a la competencia.

La microempresa “Isóptica” ha participado con gusto, mostrando una mejora en su situación económica y financiera después del proceso de capacitación y aplicación del sistema de gestión de la calidad a sus actividades diarias.

Como parte de la planeación estratégica, se definieron 5 consultorías dadas al personal que conforma la alta dirección, se diseñó de manera conjunta el sistema de gestión de la calidad a partir de las necesidades inmediatas que se tienen como organización, capacitando al personal asistente en los siguientes puntos :

Ilustración No.2: Planeación estratégica para la microempresa “Isóptica”



Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

7.1 Estudio de mercado y modelo de negocio

7.1.1 Producto / Servicio:

Servicio de organización de eventos sociales y educativos

Los salones de eventos son espacios en los cuales realizan diversas actividades, como pueden ser conferencias, festejos, conciertos, exposiciones o cualquiera de los eventos que se requieran para un público numeroso; los eventos que se realicen dentro de estas instalaciones dependerán del equipamiento y tamaño del mismo lugar con el fin de dar un mejor servicio, de manera óptima y que garantice el éxito de éste.

El servicio de organización de eventos busca satisfacer las necesidades sociales de seguridad, afecto, de auto reconocimiento y éxito que tienen las personas para celebrar sus eventos, en los cuales, la adaptabilidad del espacio es un elemento fundamental para la oferta del servicio; se debe de contar con todo lo que pide el cliente, por ejemplo, acceso a localidades privadas y exclusivas, capaz de alojar la cantidad de automóviles de los asistentes, que cuente con un área para la preparación de alimentos y distribución de los mismos, etc.

Se aprovecharán las fortalezas y debilidades propias para ofrecer servicios iguales a la competencia, pero con mayores beneficios en cuanto a precio y exclusividad. Mediante la isóptica (de ahí el nombre como empresa) podremos diseñar el tipo de actividades a realizar en un evento y su mejor apreciación como invitado a partir de la refinación de los ángulos y áreas del escenario, así como la organización de mobiliario, equipo, audio e iluminación con respecto a la audiencia.

El uso correcto de los recursos a necesitar por el cliente le posibilita un espacio con mejor visión, acústica y con áreas de esparcimiento definidas y organizadas para ejecutar de manera eficiente un evento social. La línea isóptica trata de calcular la correcta posición para que cada espectador no tenga obstáculos visuales y genera un espacio mínimo que cumplir para lograr total armonía.

Su ventaja competitiva como proyecto radica en la organización completa del evento o celebración, desde el alquiler únicamente de las instalaciones, hasta ofrecer un

servicio de banquete a través de paquetes predefinidos o diseñados con base en las necesidades, gustos y preferencias del cliente. Se debe de transmitir al cliente potencial una muestra de éxito de su evento, de forma que éste pueda participar dentro de las relaciones sociales y culminar como un buen anfitrión; como elemento diferenciador encontramos la exclusividad y adaptabilidad del espacio con el que se cuenta, de forma que, se ofrezca un servicio que proporcione alegría, seguridad y una mayor cantidad de bienestar en el cliente al momento de realizar una celebración o evento especial.

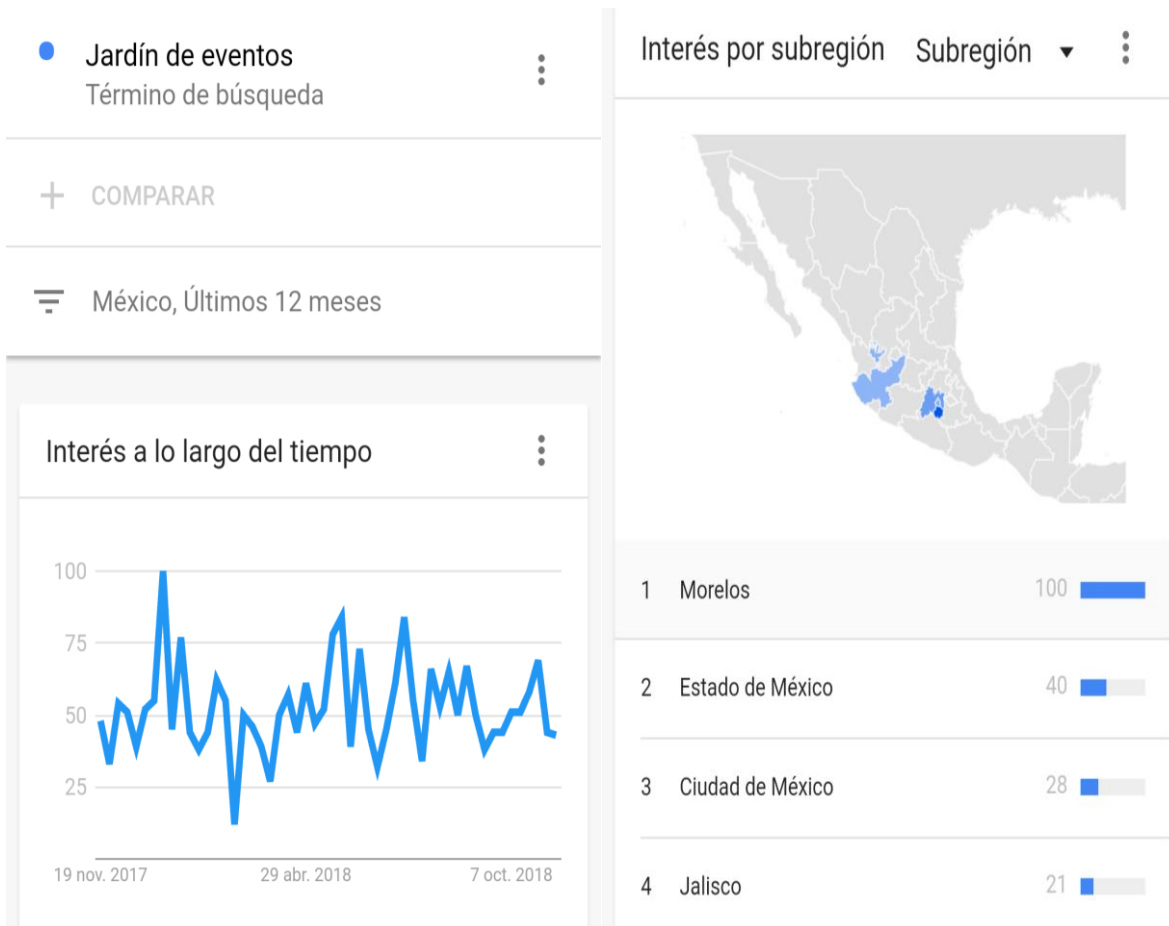
7.1.2 Mercado y clientes

Podemos observar que los consumidores buscan un servicio orientado a un lugar más relacionado con la naturaleza, que les brinde mayor privacidad, además de que la infraestructura del lugar puede ser adquirida a un precio económico, dirigido a clientes que únicamente buscan un espacio para llevar a cabo sus eventos.

En la actualidad, los clientes demandan un estilo clásico atemporal en sus eventos, es decir, se trata de construir atmósferas rodeadas de naturaleza, con un toque contemporáneo. Esta tendencia busca elementos rústicos para incorporar elementos tradicionales y tecnológicos, de forma que se puede destacar la infraestructura y el mobiliario como uno de los principales protagonistas del entorno. La tendencia busca rescatar estilos clásicos naturales vistos en décadas pasadas, añadiendo un toque actual urbano que le brinde una mayor creatividad al cliente para generar un evento que le cause la mayor satisfacción

El análisis de esta información es una primera aproximación a los gustos y preferencias con los que cuenta el consumidor, por lo que, maximizar la ventaja que se tiene frente a la competencia al contar con un espacio al aire libre y rodeado de naturaleza posibilita delimitar de manera eficiente el segmento de mercado que se desea abordar en el proyecto:

Ilustración No.3: Preferencias del consumidor (Jardín de eventos)



Fuente: Elaboración propia. Plataforma: Google Trends. (2019)

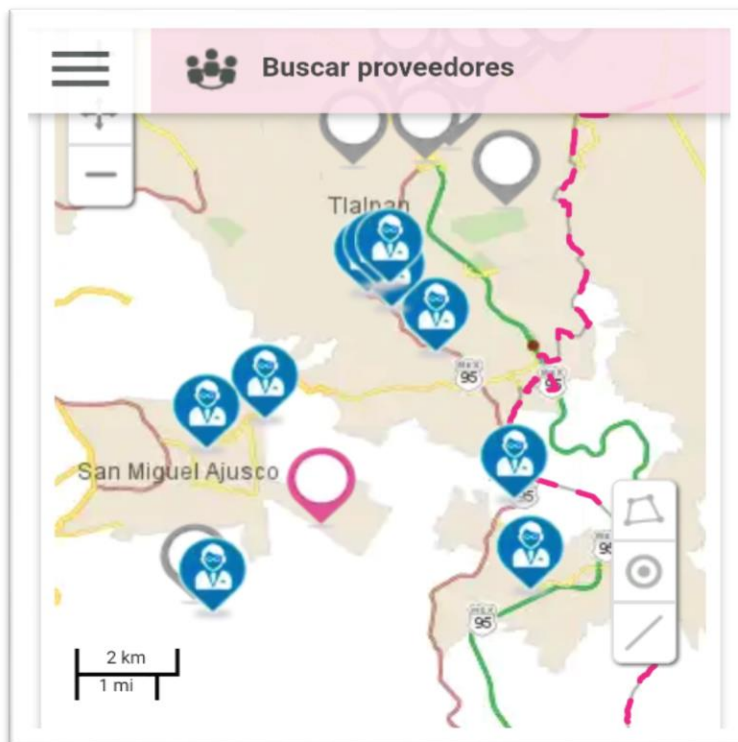
Acorde al análisis de la información referente a un jardín de eventos, se muestra el mismo comportamiento dinámico que un salón de eventos, sin embargo, el área geográfica de la población que decide informarse acerca de un jardín de eventos se encuentra dentro del mercado objetivo y zonas aledañas (como lo es el Estado de México, Morelos y la propia Ciudad de México), por lo que es un buen referente para la puesta en marcha del proyecto al reducir el riesgo que pueda presentar la inversión si no se conocen los gustos y preferencias del consumidor al momento de ofrecer un servicio a la población de una área geográfica errónea.

7.1.3 Competencia

Para el servicio de alquiler de un salón o jardín de eventos (incluido el servicio de organización de eventos sociales) se identifica como principal competidor a los servicios proporcionados por hoteles, restaurantes y locales de recepciones. Sin embargo, su costo es alto en comparación con el alquiler de un salón de eventos familiar o algún negocio local que cuente con un área amplia de esparcimiento por lo que servicios proporcionados por hoteles o restaurantes son considerados competencia indirecta.

Los salones de eventos locales o familiares suelen ser el producto sustituto y competencia directa para el proyecto, por lo que, mediante la información obtenida a través de la oficina virtual de información económica CDMX observamos lo siguiente:

Ilustración No.4: Proveedores de salones de eventos en CDMX



Fuente: Oficina Virtual de Información Económica CDMX (2019). Búsqueda: Salón de eventos. Total de competidores: 10 (globo azul).

Se logra visualizar que en la periferia se cuenta con un número limitado de competidores en el apartado de alquiler de salón de eventos, de los cuales, no se muestra alguna información referente del servicio ofrecido en el mercado o si existe alguna limitación o cuota, por lo que no existen barreras para abordar el mercado objetivo y se le brinda una mayor probabilidad de éxito en la vida del proyecto.

En toda empresa dedicada a la prestación de servicios se debe de otorgar al cliente la máxima calidad, transmitir valor es un mecanismo de constante retroalimentación para el proyecto pues le brinda un proceso de mejora continua que le permite satisfacer sus necesidades como organización y buscar la máxima rentabilidad posible. El proyecto busca conocer las necesidades insatisfechas del cliente al no contar con el personal especializado para realizar un evento social de manera eficiente y divertida

7.1.4 Precio

Bajo los estándares de valor que la empresa va a mantener frente a la competencia, las materias primas seleccionadas serán de alta calidad, considerando el segmento de mercado meta y las expectativas generadas por el mismo. La empresa siempre se aprovisionará de materia prima en buen estado y que cumpla con los más altos estándares de calidad y los requerimientos de los clientes, en vista de ello, se realizará una evaluación bimensual de la cartera de proveedores.

Para el servicio de alquiler y organización de eventos sociales se tiene una dinámica de precios en relación a una estacionalidad entre los meses de noviembre y diciembre (meses en los que más se demanda este tipo de servicio), se debe principalmente a las festividades propias de esta época del año.

El análisis de los precios del servicio de alquiler del jardín y la organización de eventos sociales es muy importante, ya que de esta manera se puede observar la tendencia de los precios a través de una línea de tiempo, que dará la pauta para

poder determinar el precio para el servicio que se pretende ofrecer, siendo este precio el más competitivo dentro del mercado al cual se dirige.

- Estructura de costos en capacidad inicial. Proyecto: Evento social. Servicio 5 para 100 personas
- Alquiler de jardín de eventos + organización de mobiliario, audio e iluminación+ banquete y coctelería

Tabla No.9: Estructura de costos de la microempresa “Isóptica”

Concepto	Descripción	Monto	Total
• Alquiler de jardín de eventos	Área total de esparcimiento social (incluye seguridad y estacionamiento)	5,000	\$5,000
• Mobiliario	Mesas, sillas y cristalería	\$50*persona	\$5,000
• Audio e iluminación	Equipo profesional de audio e iluminación	1	\$5,000
• Banquete	Selección de menú por parte del cliente	\$100*persona	\$10,000
• Coctelería	Selección de menú por parte del cliente	\$100*persona	\$10,000
		Total	\$35,000
*Bajo el supuesto de implementar una política de precios bajos			

Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

El espacio físico considerado para este proyecto será aprovechado en su máxima capacidad, permitirá dar la atención oportuna a los potenciales clientes además que estará distribuido en función de la cantidad de implementos necesarios que la empresa disponga.

La empresa requiere de un área destinada a la atención al público y otra área para el almacenaje de todos los elementos usados para cubrir un evento social. Además de los materiales directos y la mano de obra que el proyecto requiere para iniciar su funcionamiento, existen otros gastos que, aunque no se relacionan directamente

con la actividad de la empresa son importantes tomarlos en cuenta puesto que contribuyen a que la empresa pueda desarrollar sus actividades diarias y dar cumplimiento a los requerimientos de sus potenciales clientes (como luz eléctrica, gas, agua, internet, etc.)

El margen de utilidad (o la diferencia que hay entre el precio de venta del servicio y los costos fijos y variables que participan en el proceso de producción y mantenimiento de la empresa) es variable, debido a que el servicio tiene dentro de su estructura la adaptabilidad a las necesidades, gustos y preferencias del cliente, por lo que cada proyecto es distinto y no se puede considerar una rentabilidad mínima. Se planea cubrir todos los costos de mobiliario, maquinaria y equipo antes de la ejecución y puesta en marcha del proyecto.

7.1.5 Ventas

La forma de pago variará de acuerdo con el tipo de evento o cliente. Los clientes podrán acceder al servicio mediante el pago total en efectivo, con tarjeta de débito, tarjeta de crédito o transferencia electrónica. Para la reservación del servicio se deberá aportar el 25% del valor total, 50% 14 días antes de realizarse el evento y el 25 % restante con 48hrs antes de realizarse el evento

Cada una de las características que se ofrecen al cliente tienen como objetivo mostrar la calidad de las instalaciones que garanticen un éxito en cada evento por realizar, la política de precios y la atención al cliente parte de satisfacer las necesidades sociales de éste; permite obtener la rentabilidad del negocio, así como, dirigir los esfuerzos para lograr un mayor posicionamiento en el mercado y generar clientes potenciales mediante los elementos diferenciadores antes mencionados.

El segmento de mercado escogido se caracteriza por personas que desean hacer de sus eventos un momento a recordar y que por sus actividades diarias no poseen el tiempo necesario para planificar personalmente su evento social, se planea dirigir el servicio a mujeres y hombres entre 20 y 39 años, que tengan un gusto por ejecutar sus eventos sociales en un jardín para eventos.

Se brindarán opciones de financiamiento y descuentos a sus clientes de acuerdo con el número de personas para las cuales sea contratado el servicio, a mayor cantidad de personas, el costo se reducirá. Para la comercialización del servicio se pretende establecer una zona o área de influencia en la cual se demandé por la población, de forma que la extensión geográfica está definida por las delegaciones Tlalpan y Coyoacán. Esta amplia cobertura permite fijar los límites del mercado, la amplitud de las herramientas de marketing y la variación de las condiciones de comercialización del servicio frente a nuevos clientes y competidores

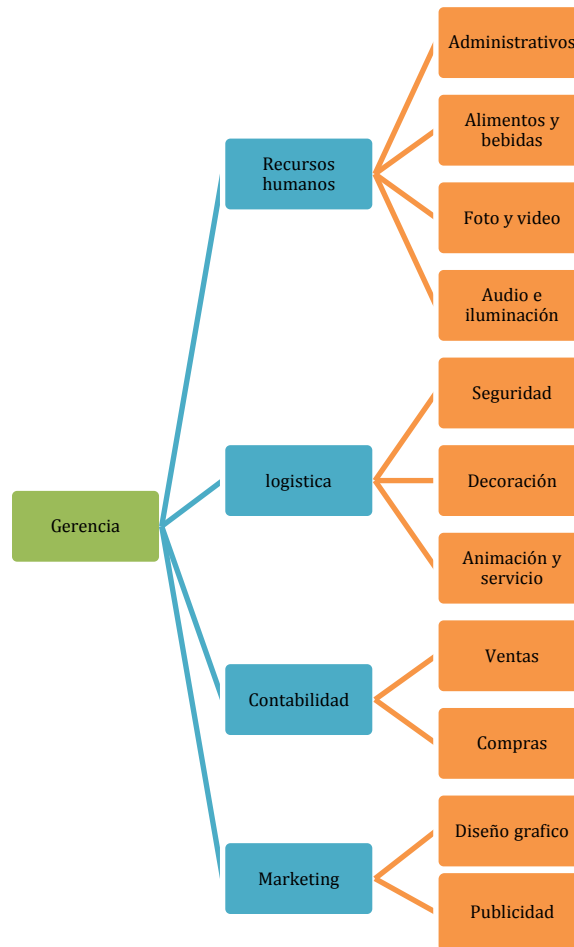
7.2 Cultura corporativa

El proyecto tiene como objetivo formar una empresa especializada en organizar y atender eventos sociales de acuerdo con los gustos y preferencias del segmento de mercado al cual se dirige el negocio, detallando la siguiente cultura corporativa:

- Misión: Ofrecer a cada persona la mejor experiencia de su vida . Buscamos generar momentos únicos y hacer de la satisfacción del cliente nuestro mejor logro.
- Visión: Cumplir con todas nuestras metas y generar un ambiente de trabajo positivo en donde nuestro personal pueda dar lo mejor de sí.
- Propósito estratégico: Posicionar a Isóptica como una empresa que satisface los deseos y necesidades de las personas, cuidando el medio ambiente y con una actitud de respeto y responsabilidad hacia cada integrante; se pretende potenciar el talento colectivo y actuar con razón y pasión en beneficio de todos.

Se define la siguiente estructura organizacional:

Ilustración No.5: Estructura organizacional de la microempresa “Isóptica”



Fuente: Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

7.3 Imagen corporativa

El logotipo es la imagen representativa de la empresa, le brinda identidad a la marca y favorece la lealtad de los clientes. Esta identidad hace referencia a los aspectos visuales como sinónimo de la cultura que se tiene como organización.

El logo de una empresa y su reproducción a través de los distintos medios publicitarios (incluyendo marketing digital) es una técnica comunicativa gráfica que al dar identidad debe de considerarse como un mecanismo legal que brinda propiedad.

Para el caso de México, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) es la institución gubernamental encargada de brindar certidumbre y proteger los derechos sobre marcas registradas en el territorio nacional por periodos definidos.

Para el presente trabajo se diseñan dos logotipos para la microempresa Isóptica, con el objetivo de ser transformados en publicidad y crear una opinión de consumo. Se muestran a continuación:

Ilustración No.6: Logos de la microempresa “Isóptica”



Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

Con la intención de captar la atención de los potenciales hacia el servicio que se desea brindar el slogan para la empresa será: “Haciendo de tu vida momentos únicos”.

7.4 Constitución administrativa

En México, para brindar apoyo a aquellos microempresarios que desean tener una constitución administrativa con todos los efectos legales correspondientes, se utiliza la Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Este tipo de denominación o razón social pretende eliminar la informalidad y simplificar el proceso de constitución de micro y pequeñas empresas al contar con un estado legal favorecedor a formas más eficientes de administración. Se detalla la siguiente Razón social:

Razón social: Isóptica: Jardín de eventos & organización S.A.S

El uso de este mecanismo de constitución es mediante una plataforma electrónica, la cual, brinda la facilidad en el cumplimiento de trámites federales e impulsa el crecimiento de los pequeños negocios para transitar a una empresa que genere un mayor impacto en la economía del país.

Constituirse como empresa le brinda certidumbre a los socios o inversionistas, no requiere de capital mínimo o fondo de reserva y le da validez a contratos que pueden redactarse de manera digital.

7.5 Publicidad y promoción

Para posicionarse dentro de los próximos 5 años como una de las empresas que más aceptación tiene dentro el mercado local, se ha planeado implementar un plan de marketing digital mediante redes sociales e internet, mostrando a la empresa como una opción llena de valor y que les brinda la máxima satisfacción a sus consumidores; distinguiéndose de sus competidores por su servicio personalizado y adaptable a las necesidades de los distintos tipos de clientes.

Se pretende mostrar un servicio personalizado y de calidad a todos nuestros clientes en la organización y realización de sus eventos sociales, cuidando cada detalle para que sea inolvidable.

Una de las formas de que el proyecto genere un nicho de mercado será manejar precios competitivos, fijar un precio de introducción de acuerdo con la demanda y oferta analizada en la investigación de mercados y analizar semestralmente los precios que se manejan entre competidores, con el fin de hacer un reajuste si fuera necesario.

La empresa se basa en el servicio al cliente por lo que las estrategias de promoción que se manejarán en el sentido de motivar y crear lealtad en sus clientes.

De manera concreta, "Isóptica" y su estabilidad como empresa le ha permitido contratar a un mayor número de trabajadores, capacitarlos en el área de trabajo adecuada a sus habilidades y destrezas rodeando de una mejor calidad de vida al equipo de trabajo que conforma cada área de la organización mostrando los beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad en las actividades diarias de una empresa.

El proyecto pretende brindar un servicio personalizado y completo a cada cliente con nuevas opciones al momento de desarrollar una actividad social de cualquier tipo, agregando valor al servicio que presta y manejando estándares de calidad en los productos que ofrece.

La estrategia de crecimiento de la empresa se enfocará en lograr el cumplimiento de uno de sus objetivos, el cual es, crear una imagen de marca para el servicio de alquiler y organización de eventos sociales, con la finalidad de ganar mercado frente a la competencia.

El desarrollo y puesta en marcha del proyecto se muestra en la mejora de las siguientes áreas:

Ilustración No.7: Vista previa del proyecto



Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

(Mas imágenes del proyecto)

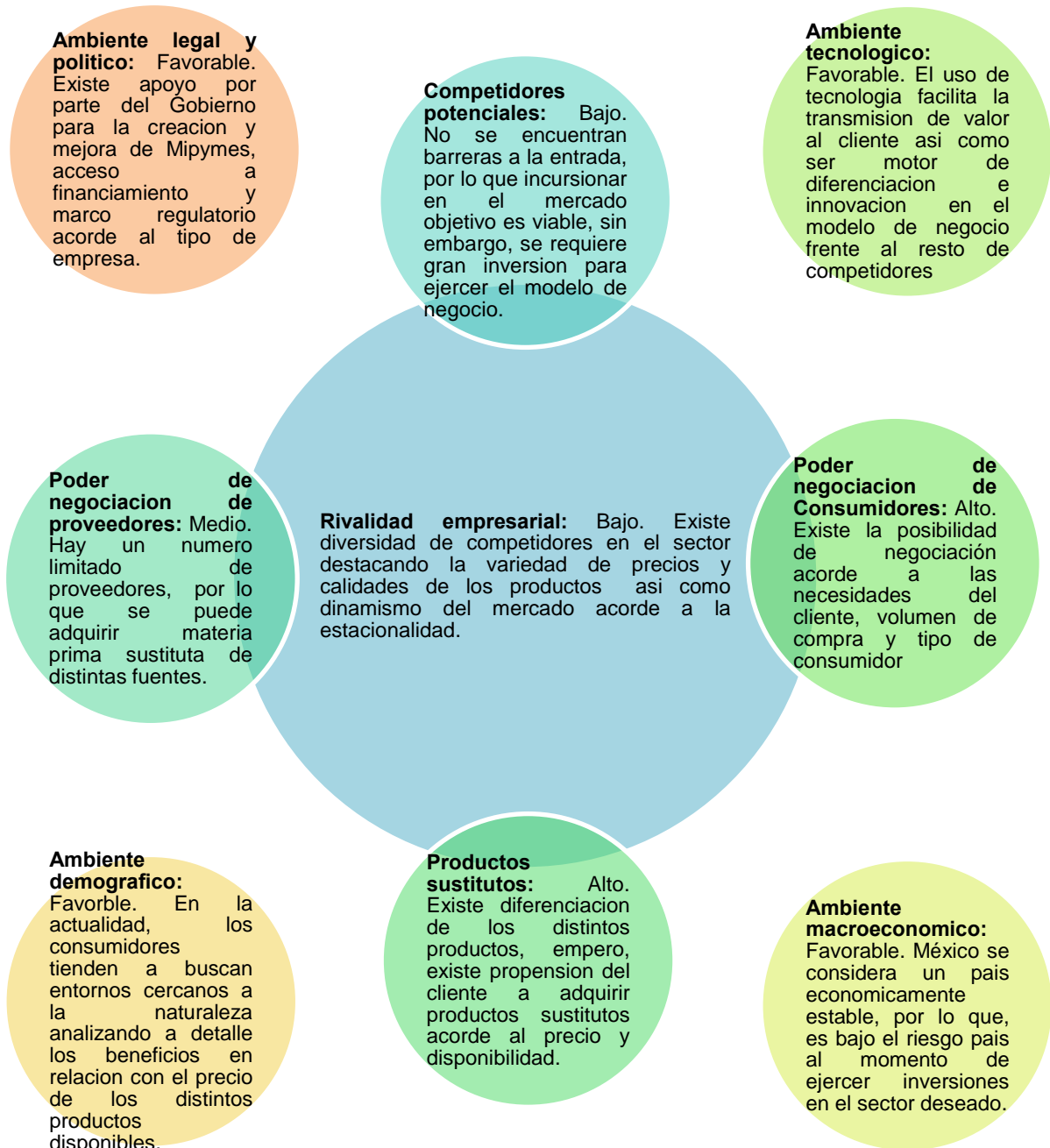
El proceso de mejora continua dentro de la empresa puede verse en conjunto con el diamante de competitividad de Porter, el cual trata de plasmar el pensamiento de los distintos participantes que se encuentran en el mercado seleccionado y su análisis para ejercer una mejor toma de decisiones.

El diamante de Porter es considerado una herramienta de análisis del entorno en el que se desarrolla la empresa y facilita al personal de alta dirección la toma de decisiones así como la viabilidad de estrategias a ejecutar frente a cambios en el mercado. Si se conoce de manera puntual los factores que actúan de manera directa en el crecimiento de un sector o rama económica del país, se puede obtener cierto grado de ventaja frente al resto de competidores y una mejor posición en el mercado así como identificar las oportunidades de negocio, nuevos productos, mejorar la relación con proveedores o innovar en el proceso de producción.

Analizar las 5 fuerzas de Porter proporciona información acerca del comportamiento y la rentabilidad de un sector en específico de la economía así como los distintos proveedores, clientes, productos y competidores que se pueden presentar en el mercado.

Su objetivo parte de analizar la cantidad de valor generado como empresa y su comportamiento en el largo plazo ante cambios en el modelo de negocio. Los resultados del presente trabajo se muestran el siguiente gráfico:

Ilustración No.8: Aplicación del diamante de competitividad de Porter en la microempresa “Isóptica”



Fuente: Elaboración propia. Sistema de gestión de la calidad (2019)

El sistema de gestión de la calidad diseñado mediante la aplicación Excel, es una herramienta digital que tiene como objetivo mostrar al empresario las áreas que conforman su empresa, el modelo de negocio en el que se incurre y los indicadores de mejora que le permitirán administrar de manera eficiente los recursos con los que cuentan.

Esta herramienta le permitirá al empresario poder comunicar a toda la organización los objetivos y metas que se tienen en el largo plazo, las actividades necesarias en el proceso de producción y la ejecución de actividades en tiempo y forma que le permita maximizar la calidad de los bienes o servicios ofertados, por lo que, su uso en una microempresa y el análisis de su situación antes y después del sistema utilizado permite ser un referente de lo dinámico que es el mercado y lo cambiante que son los gustos y preferencias del cliente.

Proveer a la empresa de un sistema de gestión de la calidad permite implementar un mayor control de las áreas de trabajo presentes en la organización. Auditar las áreas de trabajo cada año permite inspeccionar las actividades clave, su correcto funcionamiento o la implementación de una gran inversión o innovación en el proceso de producción para obtener una mayor participación en el mercado.

El uso de indicadores pretende detallar los resultados e iniciar un proceso de mejora continua para maximizar la satisfacción del cliente y obtener una mayor lealtad hacia la marca, de forma que, ante cada proceso se debe de determinar su objetivo, el periodo de tiempo en el que se debe de ejecutar y los niveles de tolerancia aceptados para brindar en el mercado un bien o servicio de calidad.

Brindar capacitación en el trabajo hace que el trabajador adquiera conocimientos teóricos y prácticos, y fortalezca su capacidad de respuesta ante problemáticas que se pueden presentar en sus actividades, fomentar el aprendizaje continuo facilita la innovación en los procesos de trabajo y convierte a la fuerza de trabajo en un elemento favorable para transitar a empresa que genere mayor empleo, muestre valor en el mercado e impacte favorablemente en la economía del país.

8. Fuentes de consulta

1. 2006-2012.economia.gob.mx. (2018). Secretaría de Economía - Inicio. Online. Disponible en: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/index.php>. Acceso:24/Oct/2018.
2. Bentley, William (2015) Secretos Lean Six Sigma para sistemas informáticos. México. Editorial Trillas.
3. Blasco, María J. (2014) Guía para la autoevaluación de empresas: claves para mejorar tu negocio. España. ACCID Economistas.
4. Business process reengineering. Reingeniería de procesos de negocios (1996). México. Limusa.
5. Campanella, J. (1992). Principios de los Costos de Calidad. España: Días de Santos. S.A.
6. Carro, Roberto (2018). . Administración de la calidad total. Online. Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf . Acceso:24/Oct/2018.
7. Castrillón Mendoza, Rosaura del Pilar (2015) Metodología para la implementación del sistema de gestión integral de la energía: fundamentos y casos prácticos. Colombia. Universidad Autónoma de Occidente.
8. Censos Económicos (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México: INEGI.
9. Confederación Empresarial de Madrid (1992). La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. Consejería de Educación. España. Online. Disponible en: <https://www.google.com.mx/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.oei.es/historico/salactsi/libro9.pdf&ved=2ahUKEwi6uqHHrNLeAhVSh-AKHcVxDIcQFjABegQICRAB&usg=AOvVaw1WKSmuhWAbZISo3PDHmbM1&cshid=1542145772455>. Acceso: 24/Feb/2019
10. Crosby, Phillip. La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad. Online. Disponible en: <https://4grandesverdades.files.wordpress.com/2009/12/la-calidad-no-cuesta.pdf> . Acceso:20/Nov/2018

11. Crosby, P. B. (1994). Calidad total para el siglo XXI. México: McGraw-Hill Interamericana, S. A de C.V.
12. Cuatrecasas, Lluís (2010) Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación. España. Profit Editorial
13. Deming, William Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis (1982). Ediciones Díaz de Santos. Online. Disponible en: https://gestionempresarialuts.files.wordpress.com/2014/08/calidad_productivida_d_y_competitividad_la_salida_de_la_crisis_17_to_131.pdf. Acceso: 24/Oct/2018.
14. Economía.gob.mx. Secretaria de Economía (2018). México. Online. Disponible en: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>. Acceso: 07/Nov/2018
15. Esteves, Edna (2000). Globalización y empresas globales. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. Online. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36460210g_s_eAhWPrFMKHSYKCjMQFjAAegQIAxAB&usg=AOvVaw0hAqGrk5FJLe5azQOfOFRQ. Acceso: 24/Marzo/2019
16. Evans, James R. (2015) Administración y control de la calidad. México. Cengage Learning
17. Facultad de Contaduría y Administración (2019) Misión y Visión. Concepto e importancia. Online. Disponible en: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u3_a2_anexo1.pdf. Acceso: 24/Marzo/2019
18. Facultad de Contaduría y Administración (2006). Unidad 4. Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol). Online. Disponible en: <http://fcaenlinea.unam.mx/2006/1130/docs/unidad4.pdf>. Acceso: 10/Enero/2019
19. Ferreira- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo. xx-xx.
20. Gil García, Gregorio (2015) La empresa basada en equipos humanos: una respuesta a la complejidad en el siglo XXI. México. Alfaomega.

21. González Ortiz, Óscar (2016) Sistema de gestión de calidad: teoría y práctica bajo la norma ISO 2015. Colombia. ECOE Ediciones.
22. Gutiérrez, H., & De la Vara Salazar, R. (2004). Control estadístico de la calidad y Seis Sigma. México: Mc Graw Hill.
23. Hope, Jeremy (2012) Mejores prácticas de gestión empresarial: cómo optimizar el control de la gestión, el rendimiento y los costes. España. Profit Editorial.
24. Illera, L. (2005) Política empresarial: línea de dirección y estrategias. Colombia. Editorial Valher.
25. Inegi.org.mx. (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). Online. Disponible en:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx . Acceso: 07/Nov/2018
26. International Organization for Standardization. (2000). Norma ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño. Ginebra, Suiza.
27. Jaramillo Solorio ,Rosa María. TRABAJO EN EQUIPO (2012). Departamento de capacitación y desarrollo de habilidades. Subsecretaría De Administración Y Finanzas. Online. Disponible en: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL-DE-TRABAJO-EN-EQUIPO-2012.pdf>. Acceso: 24/Feb/2019
28. La cultura del marketing (2019). Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter. Online. Disponible en: <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>. Acceso: 24/Marzo/2019
29. LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. México. Online. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf. Acceso:24/Oct/2018.
30. López Gumucio, Ricardo, LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA MODERNA. PERSPECTIVAS (2005). Online. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006>. Acceso:20/Nov/2018

31. Louffat, Enrique (2017) Diseño organizacional basado en procesos. México. Cengage Learning.
32. Martin, James W (2015) Lean Six Sigma para sistemas administrativos. México. Editorial Trillas.
33. Mauch, Peter D (2014) Administración de la calidad: teoría y aplicaciones. México. Editorial Trillas.
34. Pérez Marqués, María (2016) Control de calidad: técnicas y herramientas. México. Alfaomega Grupo Editor
35. Sabino, Carlos (1991). Diccionario de economía y finanzas. Online. Disponible en: <http://paginas.ufm.edu/Sabino/ingles/book/diccionario.pdf> . Acceso: 24/Feb/2019
36. Secretaria de Gobernación (2019). La importancia de la capacitación para las y los trabajadores. México. Online. Disponible en: <https://www.gob.mx/profedet/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>. Acceso: 24/Marzo/2019
37. Secretaria de Gobernación (2019). Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). México. Online. Disponible en: <https://www.gob.mx/tuempresa/articulos/crea-tu-sociedad-por-acciones>. Acceso: 24/Marzo/2019
38. Sosa Pulido, Demetrio (2014) Conceptos y herramientas para la mejora continua. México. Limusa.
39. Vargas Quiñones, Marta E. (2014) Calidad y servicio: conceptos y herramientas. Colombia. Universidad de la Sabana, Escuela Internacional de Ciencias Económicas y Administrativas. Ecoe Ediciones
40. Yarce, Jorge (2011) La empresa como un sistema humano. Colombia. Universidad Católica de Colombia: Instituto Latinoamericano de Liderazgo, Desarrollo Humano y Organizacional.