

MODELOS DE CALIDAD TOTAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS

Elvia Espinosa Infante
Rebeca Pérez Calderón

Profesoras investigadoras del Departamento de Administración de la UAM-A

El presente artículo es resultado del avance de la investigación sobre la implantación de los modelos de calidad total en México que se está realizando en el Departamento de Administración.

En este artículo iniciamos revisando los mecanismos de fomento industrial seguidos por el Estado mexicano para la industrialización del país, los cuales trajeron como consecuencia que las empresas se acostumbraran al proteccionismo, y al abrirse los mercados, por el cambio del modelo de desarrollo, éstas tuvieron problemas de ineficiencia, productividad, competitividad, etcétera, lo que las obligó, en un afán de mejorar, (y en muchas ocasiones de sobrevivir) a acudir a los programas de calidad total, entre otras medidas. Enseguida revisamos las características de las empresas pequeñas y medianas en nuestro país y reseñamos los resultados obtenidos por dos empresas (Alambres Profesionales y Lactel) en la implantación de programas de calidad total. Finalizamos con una serie de elucubraciones en torno a cuáles fueron las características que permitieron que sí funcionara el modelo en estas empresas, lanzando la hipótesis de que en ambas prevaleció un *sui gene-*

ris fenómeno de liderazgo, pues en ambas es el dueño el que impone e impulsa el programa.

La calidad en México

Los mecanismos de fomento industrial seguidos por el Estado mexicano a partir de la década de los cuarenta fueron los siguientes:

- Vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios que generó.
- Mantuvo bajos los niveles impositivos.
- Ejerció un control político sindical.
- Obstaculizó las alzas salariales.
- Canalizó los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera.
- Otorgó exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones.
- el sistema de impuestos aduanales se orientó a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

Con tal política de industrialización, donde el Estado jugaba un papel protector, impulsor y dinámico, la

industria floreció acostumbrada a mercados seguros, no tener competidores agresivos y a estar siempre abrigada bajo el manto seguro del Estado.

Durante muchos años la política industrial fomentó la existencia de empresas ineficientes y poco competitivas. Pero los recientes cambios estructurales de la economía internacional, que obviamente repercuten en la economía mexicana, han forzado a las organizaciones a ser eficientes y competitivas.

No es este el espacio para discutir si la apertura económica del país fue oportuna o no, lo que queremos es hacer hincapié en que es necesario que las organizaciones mexicanas avancen en sus conocimientos y experiencias para poder competir. La preocupación está presente ya que la apertura de los mercados ocasiona grandes aprietos a nuestras empresas, acostumbradas al proteccionismo, consecuencia del modelo cepalino impuesto en la mayoría de los países latinoamericanos en la primera mitad de este siglo.

Francisco González Prado, Director General del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además, el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que certifiquen la calidad; debido a que en los últimos años ésta se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados.

En México los primeros esfuerzos por introducir las técnicas de administración para la calidad data de hace veintitrés años, pues fue en 1973 cuando se llevaron a cabo las experiencias iniciales al respecto (Oligastri, E. 1988). Al siguiente año se fundó el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA) que tiene un papel preponderante en la difusión de los trabajos y experiencias efectuadas en los países industrializados en la búsqueda de la calidad. La opinión pública especializada mostró escepticismo al respecto y las autoridades gubernamentales mostraron gran indiferencia al principio (González, A. 1985).

Actualmente se ha dado una gran difusión a la literatura sobre administración para la calidad y control estadístico de la misma, asimismo las autoridades gubernamentales han llevado a cabo decididas acciones para fomentar la llamada "cultura de la calidad". Tal es el caso de la constitución de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA A.C.) auspiciada por el gobierno y que organiza desde 1984 el "Premio Nacional de Calidad".

Se puede decir que la gran mayoría de las grandes empresas del país han adoptado algún modelo de administración para la calidad, y que el movimiento se va difundiendo paulatinamente entre las empresas medianas, ya que cuando son proveedoras de materia prima y/o productos intermedios a grupos manufactureros de carácter oligopólico, se ven obligadas a introducir programas de mejoramiento de la calidad y sistemas de aseguramiento de acuerdo a las normas ISO-9000, para poder mantener sus contratos de abastecimiento.

Se estima que en la actualidad en México se han implantado programas de administración de la calidad en aproximadamente cuarenta mil empresas. Desde luego que dichos programas alcanzan distintos niveles de desarrollo, pues algunos son muy adelantados y exitosos, aunque otros están en su etapa inicial y/o con resultados pobres (FUNDAMECA, 1996).

Otro dato importante es que muchas empresas mexicanas han obtenido premios internacionales de calidad, tal es el caso de la planta *Ford* de Hermosillo, que ganó en 1990 y 1991 el premio mundial "Quality One", siendo caso único a nivel mundial en que una industria gana ese premio en dos ocasiones, en más de cuarenta años que tiene de existencia (FUNDAMECA, 1990-1992). De igual forma, la planta *Sony* establecida en el estado de Puebla obtuvo en 1993 el "Premio Deming" en la categoría de empresas o plantas industriales instaladas fuera de Japón (FUNDAMECA, 1993).

Se han documentado numerosas experiencias de implantación y mantenimiento de programas de administración de la calidad en empresas mexicanas de grandes dimensiones. Algunos programas han sido exitosos desde el principio, tal es el caso de la empresa "Peña Colorada"; otros han sufrido tropiezos pero mantuvieron su presencia, tal es el caso de "Winner de México", (Oligastri, E. 1988), en la que opera un sistema de círculos de calidad a pesar del erróneo manejo de las relaciones sindicales por parte de la empresa y de la oposición abierta del sindicato. De cualquier manera todo parece indicar que el movimiento para el desarrollo de una cultura empresarial para la calidad en las grandes corporaciones de México está ampliamente difundida y constituye un vigoroso esfuerzo. Sin embargo la "cultura de calidad" no parece haber alcanzado a las empresas medianas y pequeñas.

Características de las pequeñas y medianas empresas mexicanas

Las micro, pequeñas y medianas empresas, agrupan el

98% de los establecimientos en nuestro país, absorben más del 50% de la mano de obra y aportan el 43% de los ingresos de la industria manufacturera, están vinculadas por lo general a los grandes negocios, cumpliendo papeles específicos en el sector de concurrencia oligopólica industrial, comercial y/o de servicios, mismos que podemos caracterizar de la siguiente manera:

a) Proveedoras de materia prima, bienes intermedios y servicios a las grandes empresas, cuando la generación de estos insumos no requiere de fuertes acumulaciones de capital, pero sí de formalización estructural y de una cierta estandarización de sus operaciones.

b) Productoras de bienes y servicios especializados y normalizados para nichos específicos de mercado, que por su reducido tamaño o amplia especialización no permiten economías de escala y por lo tanto no son atractivos para los grandes consorcios.

c) Comercializadoras de los bienes o servicios generados en las grandes corporaciones, cuando esta comercialización implica la adopción de patrones uniformes de actuación (representaciones comerciales o de servicio posventa).

d) Licenciatarías de alguno de los tipos de propiedad industrial y/o intelectual que oferte un consorcio empresarial, que puede consistir en el uso de un certificado de inversión o patente, una representación comercial con autorización de uso de marcas y emblemas, la operación de una franquicia o cualquier otra modalidad que se adopte. (Espinosa, Blackaller, Pérez, 1995).

Estas empresas han sido clasificadas por Nacional Financiera de la siguiente manera:

Microindustria: empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasa el equivalente a \$900,000.

Industria pequeña: empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasen el equivalente a \$9'000,000.

Industria mediana: empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasen el equivalente a \$20'000,000 (*Economía Mexicana en cifras*, 1994)

Es preciso señalar que existen en el país aproximadamente un millón cien mil empresas, de éstas más del 40% son informales (CEESP, 1987). Aproximadamente treinta mil son de grandes dimensiones, el resto está integrado por un 9% de empresas medianas, 25% de empresas pequeñas y 71.3% son microempresas de menos de 15 trabajadores.

Si clasificamos a las empresas por actividades eco-

nómicas encontramos que sólo el 18% son manufactureras, el 35% son de servicios y el resto son agropecuarias, extractivas y comerciales; siendo estos tres últimos rubros los que agrupan a las más pequeñas y que están más alejadas del complejo oligopólico y suponemos que en general están también más alejadas de los modelos administrativos de corte moderno (Espinosa, Blackaller, Pérez, 1995)

Una de las características más generales de las micro, pequeñas y, en algunos casos, de las medianas empresas, es el uso intensivo de mano de obra, la mayoría de las veces no calificada. Esta particularidad origina que las remuneraciones percibidas por los trabajadores sean bajas, lo que a su vez provoca, entre otros elementos, una alta rotación de personal. A esto hay que sumar que en muchas ocasiones los trabajadores no perciben todas las prestaciones que señala la Ley, lo que hace que los costos fijos de las empresas se vean reducidos y les permita sobrevivir en condiciones adversas, como la actual.

En algunos casos, otra peculiaridad de este tipo de empresas, es la incorporación de familiares¹ como trabajadores de tiempo completo o parcial, sin que éstos perciban ni el salario, ni las prestaciones correspondientes. Por lo general, centralizan sus funciones en una sola persona, no cuentan con procesos sistematizados, objetivos, planes ni estrategias a corto, mediano y largo plazo, ni con una administración profesional e institucional (Saucedo, V. 1994) Además tienen poco capital fijo y sus técnicas de producción son simples.

Es común que una sola persona sea dueño y director general, esto hace que el liderazgo se vuelva aún más importante y que adquiera características particulares. No es el liderazgo de un administrador profesional contratado por dueños o accionistas. Lo que está en juego va desde el patrimonio de una familia hasta los sentimientos más íntimos de un persona.

Esta particularidad hace importante que nos detengamos un momento en la descripción de las características de estos empresarios mexicanos: los cuales responden a un perfil en el cual el 37% tiene una edad entre 20 y 40 años, 51% entre 40 y 60 años y 12%, más de 60 años. Con respecto a la posición legal en las compañías, 44% ocupa la posición de gerente general; 33% la de director general; y el 8% es presidente de la empresa, lo cual sólo nos deja un 15% de empresas que contratan a un administrador de carrera. Los datos fuente también revelan que el 79% nació en un área urbana, el 16% en un área rural y sólo el 5% en un país extranjero. La ocupación de los padres de

estos empresarios fue comerciante o negociante. El 51% declaró haber adquirido su habilidad tecnológica a través del autoaprendizaje; el 41% adquirió su habilidad para organizar y administrar en la escuela y el 56% por el autoaprendizaje. Con relación a los ingresos del empresario, 37.8% señaló tener ingresos adicionales por arrendamientos, 33.3% por otros negocios; 30% por rendimientos sobre emisiones y el 22.2% por salarios en otras empresas, es decir, es empresario de tiempo parcial y completa sus ingresos con otros negocios y/o con arrendamiento y/o empleándose; o bien es empleado, y está en vías de independizarse (Grasa & Erossa, 1995). Tomando en cuenta lo anterior el papel del dueño se torna central, pues es el líder que marcará el rumbo de su empresa y si sus conocimientos sobre la administración son escasos, las técnicas usadas serán deficientes.

La orientación, de este tipo de empresas, al inicio del proceso industrializador en nuestro país, fue hacia el mercado interno, auspiciado por políticas proteccionistas del gobierno, que generó un desinterés por la innovación y la transferencia de tecnología, así que cuando se abren los mercados la inercia es difícil de abandonar, lo que las hace poco competitivas.

Sí consideramos que estas empresas tienen escaso desarrollo tecnológico, altos costos de operación, baja calidad y productividad, entonces los acelerados cambios tecnológicos que obligan a las empresas a realizar grandes inversiones y a mejorar sus sistemas de sopor-

te, las posibilita a acceder a un equipo flexible mejor adaptado y mejorar su capacidad administrativa y de innovación, hace difícil que sobrevivan las pequeñas empresas ya que no tienen acceso a créditos para la inversión. Sumemos a lo anterior, los cambios en los gustos del consumidor, que antes deseaba productos y servicios estandarizados y masivos, y ahora están demandando productos cada vez más estilizados y personalizados, esto las torna más vulnerables frente a la competencia de las grandes empresas nacionales e internacionales. Todas las características arriba mencionadas influyen no sólo para que las micro, pequeñas y algunas medianas empresas crezcan, sino para que sobrevivan.

Por otro lado, "...Aún cuando las pequeñas y medianas empresas representan la base de la planta productiva nacional, no únicamente por el origen de su capital, sino porque generan mayor ocupación y aporte a los sectores manufacturero y de transformación, se sabe muy poco acerca de éstas, en el trabajo estadístico no se distinguen y son escasos los estudios especializados para entender su dinámica y desarrollo. Más aún, en cuanto a innovación y transferencia de tecnología, la información sobre las empresas de menor tamaño es prácticamente inexistente." (Ruiz & Jiménez, 1994).

Lo anterior se refleja en el hecho de que en muchas de las pequeñas empresas mexicanas es tal el nivel de atraso y desestructuración administrativa, que la im-



plantación de modelos taylorianos es ya un avance; pero no es suficiente para implementar algún modelo de control estadístico de calidad y mucho menos un sistema de calidad total. Al respecto las autoras entrevistaron a Carlos Jácome, es socio-consultor de CAMER Comercial, A.C. con muchos años de experiencia en consultoría en modelos de calidad para pequeñas empresas y afirma que en toda instalación de programas para la mejora de la calidad su propuesta inicial consiste en introducir "... orden, disciplina y limpieza..." (sic).² También es importante hacer notar que el esfuerzo japonés y norteamericano por mejorar la calidad de sus productos, estuvo apoyado por el medio académico en forma decidida (Ichikawa, 1990). En cambio en México la interfase escuela-industria es muy incipiente y se produce en forma intermitente y superficial. Es por ello que el soporte académico al respecto se manifiesta en su mayoría en el contenido de los cursos escolares, ya que prácticamente todas las escuelas mexicanas a nivel superior tanto de administración como de ingeniería industrial, contemplan en sus programas cursos de "calidad total y/o de control estadístico de la calidad.

Posibilidades de implantación de un modelo de calidad en micro, pequeñas y medianas empresas en México

Las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a las características que ya hemos señalado de proveedoras de materias primas y/o productos intermedios a grupos manufactureros de carácter oligopólico, para poder mantener sus contratos de abastecimiento, se ven obligadas a introducir programas de mejoramiento de la calidad y sistemas de aseguramiento de acuerdo a las normas ISO-9000. Estos programas no son nuevos en el país, datan de 1970, siendo en 1974 cuando se fundó el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA); tiempo después, en 1987, se constituye la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA, A.C.)³ que organiza el Premio Nacional de Calidad, conjuntamente con SECOFI, desde 1990.⁴ Este premio reconoce las siguientes categorías: empresas industriales grandes, empresas industriales medianas y pequeñas, empresas comerciales grandes, empresas comerciales medianas y pequeñas, empresas de servicios grandes, y empresas de servicios medianas y pequeñas.

Con estas nuevas categorías del premio, se reconoce y posibilita la participación de las pequeñas y

medianas empresas, no obstante, debido a las características de este tipo de empresas, tener acceso a los programas de calidad les resulta difícil.

a) Alambres Profesionales, S.A. de C.V.

Una empresa, considerada como pequeña, ganó el Premio Nacional de Calidad, en 1990, en su categoría. Nos estamos refiriendo a Alambres Profesionales, ubicada en Morelia, Mich., dedicada a la fabricación de alambres de acero, de alto contenido de carbono, que se utilizan en la industria colchonera y automotriz para la fabricación de resortes mecánicos de alta resistencia y ductibilidad. Actualmente cuenta con 80 trabajadores y 20 empleados, y se producen y venden 800 toneladas por mes.

La empresa, como proyecto, nace en 1987 cuando un grupo de accionistas decide incursionar en el mercado del alambre, después de observar que en éste se presentaban deficiencias en la calidad del producto, en el servicio y en la atención a clientes. De agosto de 1988 a julio de 1989, se ponen en funcionamiento todas las líneas y equipos y se termina la curva de aprendizaje de la empresa, lo cual no fue fácil, debido principalmente a que se utilizó personal joven y técnicos recién egresados con objeto de impulsarlos profesionalmente e introducirlos a la cultura de la calidad.

La implementación del modelo en esta empresa se basó, entre otras cosas, en un estudio profundo del proceso y del producto, utilizando solamente aquellas herramientas técnicas, matemáticas o estadísticas, adecuadas y que realmente brindaron un apoyo no sólo para mejorar, sino para conocer mejor los requerimientos de cada cliente. Además, toda la operación giró en torno a un equipo piloto de calidad, comité permanente, integrado por el cuerpo directivo y gerentes que coordinaron y dirigieron todas las operaciones para alcanzar la calidad total; también se creó un sistema de comunicación efectiva y eficiente, tanto interna como externa.

Cabe destacar que además de los resultados cualitativos, que reporta la implementación de un sistema de calidad total, se obtuvieron algunos cuantitativos, que es importante mencionar. Las ventas se incrementaron desde 450 hasta 850 toneladas mensuales, en sólo año y medio; mientras que las utilidades lo hicieron desde un 2% hasta un 18% en el mismo periodo; el porcentaje de rechazo disminuyó del 20% a cero rechazos, durante los últimos 8 meses de 1990; el porcentaje de devoluciones a los proveedores dismi-

nuyó en un 9% en enero de 1990 hasta cero rechazos en cuatro meses consecutivos del mismo año; en cuanto a la generación de empleos, de 35 trabajadores con que se contaban en julio de 1989, se llegó a 80 en diciembre de 1990; el 50% de los equipos con que se cuenta son de tecnología propia, y tan productiva como la extranjera; en cuanto a la capacitación, fundamental para este tipo de modelos, se ofrecieron cursos, seminarios y pláticas sobre calidad total en todos los niveles, con instructores internos y, por último, en cuanto a inventarios se refiere, se contó con tres días en materia prima, ocho horas con materias en proceso y doce horas con producto terminado (FUNDAMECA, Caso, 5).

b) Lactel, S.A. de C.V.

Otra empresa donde se está iniciando la implantación de un modelo de calidad total, sin que haya ganado el Premio Nacional de Calidad es Lactel. Ésta surgió en la Ciudad de Querétaro, en 1982, fabricando *yougurt*, producto comercializable a los tres días de iniciado el proceso de elaboración (desde el momento en que se recibe la leche), aunque la idea original era la fabricación de quesos.

El *yougurt* era envasado en varias presentaciones: 125, 250 y 1000 gramos; posteriormente, y en la desesperación de superar las grandes dificultades iniciales de comercialización, se ofreció el producto a granel en los mercados populares de la ciudad de Querétaro, en donde fue bien aceptado. Es necesario comentar que en un principio esta empresa recibió el apoyo de familiares, empleados, clientes, proveedores.

El dueño de la empresa sostiene que el crecimiento de ésta se debe en buena parte al programa del mejoramiento de la calidad impuesto. Para la implantación de este programa fue necesario el establecimiento de políticas que se referían a aspectos internos de la empresa y a sus relaciones con proveedores y clientes. Las políticas son: trabajo en equipo, prevención, productividad, capacitación y educación permanente, promoción interna, empleo único y vitalicio, estandarización y conservar clientes. Para lograr la implantación y ejecución del programa se formaron nueve comités con carácter permanente: filosofía de la calidad, capacitación técnica, herramientas de la calidad, relaciones con clientes, relaciones con proveedores, divulgación, reconocimientos, eventos sociales y deportivos y desarrollo de producto. Cada uno de los comités debía establecer las políticas y objetivos a

cumplir, dentro de su especificidad. Por último, se crearon equipos abocados a la identificación, análisis y solución de problemas temporales.

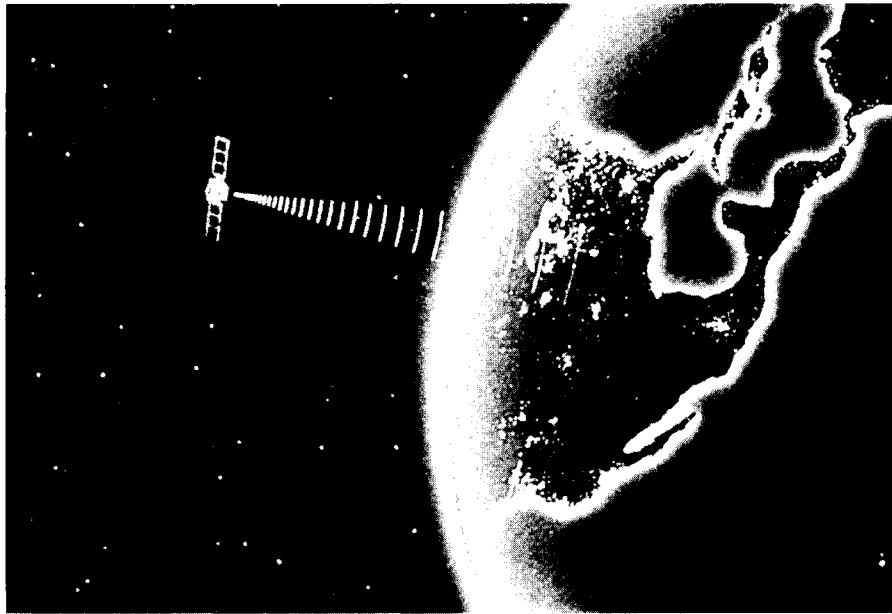
Los resultados más tangibles del programa fueron su crecimiento espectacular pasando de 77 personas en enero de 1990 a 132 en agosto de 1991, y de una producción inicial de 20 kilogramos de *yougurt* al día, que se vendían en la misma fábrica y a algunos pocos clientes, a una producción diaria de 17 toneladas y además la elaboración y venta de productos como quesos (manchego y panela), pastas, ravioles, y chorizos de lomo, para febrero de 1991. Al crecer la empresa se funda Distribuidora Lactel, en 1986, en 1988 Alimentos Lactel, y en 1990 Transportadora Lactel, (FUNDAMECA, Caso, 7).

Pero en opinión del dueño, el resultado más importante, dado el énfasis que se puso en el desarrollo de recursos humanos, es el cambio de la gente. Cambio que en su opinión trasciende los límites de la compañía; es importante comentar aquí que llama poderosamente la atención el planteamiento del empleo único y vitalicio, lo cual demuestra esa búsqueda por identificarse con el modelo organizacional japonés.

Qué es lo que pasa con los programas de calidad, implantados en las micro, pequeñas y medianas empresas, por qué son pocas las que incursionan por estos senderos, y por qué pocas logran tener resultados favorables. Los modelos generalmente funcionan en las grandes empresas, y sobre todo cuando éstas son extranjeras, este es el caso de la planta Xerox de Aguascalientes, o Aeroméxico por citar una empresa extranjera y una nacional. En el caso de las dos empresas presentadas en este trabajo, que son ejemplo de empresas pequeñas, sostenemos la hipótesis de que específicamente se trata de un acierto del liderazgo, ya que son los dueños de las empresas, convencidos de que los programas de calidad darán los resultados deseados, los que imponen el programa.

En el caso de Alambres Profesionales, se inició con un programa de calidad, contratando gente joven y técnicos recién egresados, esto les dio la gran ventaja de que no se crearan vicios de origen en los trabajadores, al mismo tiempo fomentaron una cultura de calidad propia. Además, desde un inicio se plantean una administración formal, donde se contrata personal capacitado, lo cual no hacen muchas de las pequeñas empresas, asimismo se constituyen como Sociedad Anónima de Capital Variable desde el primer momento, lo que la coloca fuera de la lógica del negocio familiar, tan común en México.

Similar es el caso de Lactel donde el entusiasmo del



dueño es el que permite que el programa de calidad se inicie. El dueño de la empresa es Rolando García Ortiz, quien realizó en 1975 estudios en Francia sobre Industrialización y Tecnología de Lácteos en la Escuela de Lechería de Nancy, al regresar a México trabaja como académico en instituciones de enseñanza superior y posteriormente como consultor en diversas empresas de la industria de lácteos, esto es importante pues el dueño de Lactel rebasa la media de formación académica que tienen los pequeños empresarios, y además adquiere capacitación en el segmento de mercado donde va a posicionarse; esto no es lo habitual entre las pequeñas empresas, las cuales generalmente inician sus actividades sin un previo estudio de factibilidad.

En este caso el programa de calidad no inicia simultáneamente con la fundación de la empresa, como en el caso de Alambres Profesionales, lo que obliga a desarrollar un razonamiento diferente, aquí fue necesario despedir a más del 25% del personal que no logró involucrarse en el proceso de calidad total; el personal que se quedó en la empresa se hizo consciente de que sus salarios dependían del incremento en la participación en el mercado y en la productividad que tuviera la empresa. Esta conciencia puede hablar de un cambio de valores en los trabajadores y de un involucramiento con la empresa, o de un alto porcentaje de desempleo que obliga a los trabajadores a aceptar cualquier condición que imponga el empleador. Ahora bien podemos pensar que quizá se trate de la primera hipótesis, pues se le plantea al trabajador la posibilidad de obtener hasta tres incrementos salaria-

les al año dependiendo de su productividad y compromiso con la empresa.

También en Industrias Lactel la lógica imperante fue el trabajo de equipo; lo interesante es que aunque el entusiasmo era del dueño, la empresa ya contaba con todo un cuerpo de administradores profesionales. El programa aún no ha concluido ni ha dado sus mejores frutos, pero a pesar de esto se obtuvieron como primeros resultados tangibles la reducción de desperdicio y del despilfarro y por lo tanto la reducción de los costos.

Conclusiones

No podemos negar que se están dando pasos en la búsqueda de la calidad, y que se está intentando generar un movimiento de calidad total en el país, pero los esfuerzos son aún aislados, y responden a políticas sexenales, lo que se traduce en falta de continuidad. Entre las instituciones que, con mayores o menores logros, promovieron o continúan promoviendo la calidad se encuentran: el Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO); el Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO); NAFINSA, con su programa de apoyo a la productividad industrial; el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA); la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUN-DAMECA), entre otros (De la Cerda, 1990).

Hoy la calidad es buscada por unas cuantas empresas mexicanas; la gran mayoría aún no se han decidido a involucrarse en un compromiso de esta naturaleza.

Es interesante reconocer que las empresas que lle-

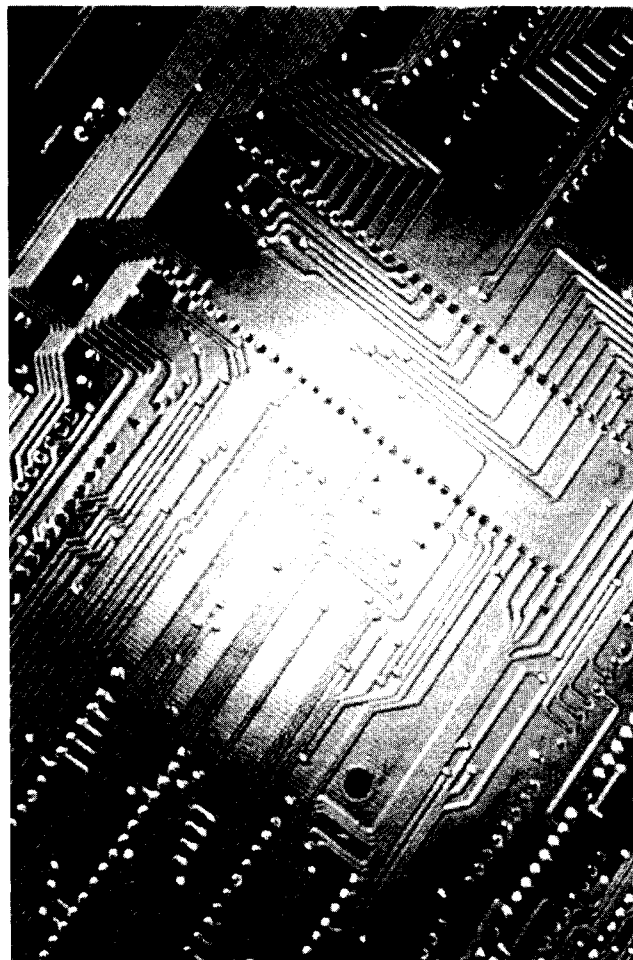
van a cabo programas de calidad son transnacionales como: *General Motors, Ford, Chrysler, Celanese, Condu-mex, Kodak, Nestlé, Roche*, mientras que las organizaciones mexicanas con programas de este tipo son pocas; por ejemplo: Bimbo-Marinela, Seguros la Comercial, Petrocel, etcétera. También podemos incluir los casos de organizaciones dedicadas al comercio o a los servicios, como son el caso de Gigante y Banamex; y dentro del sector público Petróleos Mexicanos (PEMEX), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y el Sistema Metro que han reportado ciertos avances en sus intentos de transitar hacia un programa de calidad.

En las empresas grandes de México, los programas de calidad sí funcionan. Creemos (y esto lo manejamos como una hipótesis dentro de nuestra investigación) que en buena medida esto se debe a su gran capacidad económica y sus nexos con el *Know How* extranjero. Son pocas las micro, pequeñas y medianas empresas que incursionan por los senderos de los programas de calidad, y aún más reducido es el número de las que logran tener resultados favorables. En el caso de las dos empresas presentadas en este trabajo, que son ejemplo de empresas pequeñas, con programas de calidad exitosos, sostenemos la hipótesis de que específicamente se trata de un acierto del liderazgo ya que son los dueños de las empresas, convencidos de que los programas de calidad darán los resultados deseados, quienes imponen el programa.

Tanto en Alambres Profesionales como en Lactel, fue necesario un equipo de trabajadores capacitados y entusiasmados con el programa de calidad, en una de las empresas se contrató este tipo de personal desde el inicio, en la otra fue necesario despedir a un alto porcentaje de trabajadores que no lograron involucrarse en el programa. Lo interesante es que en ambas empresas el entusiasmo del líder fue respaldado por personal capacitado e involucrado en la búsqueda de la calidad.

Además, ambas empresas requirieron de un cuerpo de administradores profesionales. También es interesante señalar que en ambos casos los dueños (líderes) de la empresa rebasan la media de educación de los empresarios micro, pequeños y medianos, lo cual nos obliga a pensar que son las características culturales de estos empresarios lo que los acerca a los modelos de calidad total, y por lo mismo, están organizadas más profesionalmente y no como negocio familiar.

Los programas de calidad total, en ambas empresas, aún no concluyen pero a pesar de esto se han obtenido como primeros resultados, tangibles incrementos en la



productividad, la reducción de desperdicio y despilfarró y, por lo tanto, la reducción de los costos.

Creemos que una cultura de calidad en México está aún en ciernes. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen. Pero aunque reconocemos que está en proceso, también reconocemos que se dan pasos en busca de ella.

Notas

- ¹ Es importante señalar que el 98% de las empresas mexicanas son familiares. Cfr. Imanol Belausteguigoitia, "La relación familiar: característica más notable de las organizaciones mexicanas", en *Administrate Hoy*, año III, núm. 30, octubre, 1996.
- ² Socio-consultor de CAMER Comercial, A.C., con muchos años de experiencia en consultoría en modelos de calidad para pequeñas empresas.

- ³ *Cambio Organizacional*, en su ejemplar del 15 de junio de 1987, propone la idea de crear un centro mexicano de calidad y productividad. En diciembre del mismo año se concluyó el diseño estratégico inicial, pero es hasta abril de 1988 cuando la Fundación Mexicana para la Calidad Total queda legalmente constituida como asociación civil.
- ⁴ El primer premio nacional de calidad se creó en 1986, y se premiaba a todos aquellos productos que cumplieran con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM). FUNDAMECA, junto con SECOFI, proponen un profundo rediseño del esquema anterior del premio, por este motivo el Ejecutivo Federal, el 30 de noviembre de 1989, firmó el Decreto correspondiente que dio origen al Premio Nacional de Calidad.

Fuentes Bibliográficas

- Avdakov, Polianski et al. (1965), *Historia económica de los países capitalistas*, México, Grijalbo.
- Ball, Donald (1993), *International Business*, Illinois, Irwin Burr Ridge.
- Beamish, P. et al. (1994), *International Management*, Illinois, Irwin Burr Ridge.
- Biasca, R. et al. (1994), *Competitividad*, Buenos Aires, Atlántida.
- Blair, R. et al. (1991), *Competitividad*, Buenos Aires, Atlántida.
- Blair, R. y Lawrence W. Kenny (1984), *Microeconomía con aplicaciones a la empresa*, México, Mc Graw Hill.
- Bradley, S. et al. editores (1993), *Globalization, Technology and Competition*, Boston, Harvard Business School.
- Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (1987). *La economía subterránea*, México, Diana.
- Deming, W. Edwards (1989), *Calidad, productividad y competitividad; la salida de la crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Duncan, Acheson J. (1990), *Control de calidad y estadística industrial*, México, Alfaomega.
- Nacional Financiera (1994), *Economía Mexicana en Cifras*, 1994, México, NAFINSA.
- Gutiérrez, Mario (1989), *Administrar para la calidad*, México, Limusa.
- Heilbroner, R. (1974), *La formación de la sociedad económica*, México, FCE.
- Hill, Charles W. (1994), *Internacional Business Competing in the Global Market Place*, Boston, Irwing.
- Hill, Charles W. y Gareth R. Jones (1995), *Strategic Management; an Integrated Approach*, Boston, Irwing.
- Ichikawa, K. (1990), *¿Qué es la calidad total?*, Bogotá, Norma.
- Johnson, P. (1993), *ISO-9000; Meeting the New International Standards*, New York, Mc Graw Hill.
- Lipsey, L. y J. Hortalá Arau (1991), *Introducción a la economía positiva*, Barcelona, Vives-Vive.
- NAFINSA (1995), *Las características y problemática de la pequeña y mediana industria mexicana*, México, NAFINSA.
- Novosselov, S. (1984), *La contradicción fundamental del capitalismo y la época contemporánea*, México, Nuestro Tiempo.
- Oligastri, E. (1988), *Gerencia japonesa y círculos de participación; experiencias en América Latina*, Bogotá, Norma.
- Parkin, M. (1993), *Economics*, Nueva York, Addison-Wesley.
- Yip, George (1994), *Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*, Bogotá, Norma.

Publicaciones Periódicas

- Blackaller, J. (1984), "Las pequeñas industrias familiares en el Valle de México, Influencia de algunas variables individuales en su estructura", en *CISE*, núm. 16, mayo, 1984.
- Cámara Nacional de la Industria de la Construcción/Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (1984), "Implicaciones de la calidad total en la industria de la construcción", *El Financiero*, 15 de junio, p. 31-A.
- Colunga, Carlos (1992), "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad", *Management Today*, septiembre.
- CONCANACO (1995), "Informe del H. Consejo Administrativo a la Asamblea de Socios".
- De la Cerda, Gastélum J. (1990), "Breve Panorama crítico de la productividad y calidad en México", *Management Today*, octubre.
- Enrique Galván, Oscar (1986), "Realidades sobre el control de calidad en las empresas mexicanas", *Ciencia y Desarrollo*, año XII, núm. 68, mayo-junio.
- Espinosa, I. Elvía; Pérez C.; Backaller, R. (1995), "Algunas consideraciones en torno a la problemática de la implantación de los modelos de calidad total en las pequeñas y medianas empresas mexicanas", *Gestión y Estrategia*, núm. 8 julio-diciembre.
- Freddy Soom (1992), "Algunas consideraciones sobre los conceptos de calidad y productividad", *El Mercado de Valores*, núm. 51, marzo.
- Grasa, Pedro E. y Victoria Erosa (1995), "Los retos tecnológicos de la pequeña y mediana empresa en México", *Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México*, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.
- González, Agapito (1985), "Los círculos de la calidad en México", en Rojas, J., *Los círculos de calidad en América Latina, balance y perspectivas*, Cartagena, agosto.
- Ruiz de Chávez, Manuel y Ricardo Jiménez A. (1994), "Competitividad con base en la innovación tecnológica de la pequeña y mediana empresa (P y ME)", en *Calidad Total, Perspectivas*.
- Saucedo, Victoria (1994), "Se deben mejorar todas y cada una de las áreas de las empresas", en *Alto Nivel*, año 6, núm. 66, febrero.
- Villavicencio, Daniel y Mónica Casalet (1995), "Desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas. Aproximaciones al caso de México", *Micro, pequeña y mediana empresa en México*, Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos.
- (1993), "Xerox: alcanzar la calidad total", *Expansión*, abril 14, 1993.

Otras Fuentes

- FUNDAMECA (1996), "Informe anual de 1990, 1991, 1992, 1993, 1994 y 1995 del Consejo Directivo de FUNDAMECA.
- , "El Premio Nacional de Calidad 1990. Empresas Ganadoras" (Serie Casos, 5).
- , "Industrias Lactel" (Serie Casos, 7).
- INEGI (1993), *XI Censo General de Población y Vivienda de 1990*, México.