



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

REPOSITORIO DIGITAL UNIVERSITARIO (RDU-UNC)

Gestión de calidad y competitividad en las organizaciones

Nélida Castellanos

Ponencia presentada en 3er Congreso de administración del centro de la República. Encuentro Regional Centro Oeste de ADENAG realizado en 2014 en la Universidad Nacional de Villa María. Villa María. Córdoba, Argentina



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

III CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA

ENCUENTRO REGIONAL CENTRO OESTE DE ADENAG

INTEGRACIÓN Y COMPETITIVIDAD PARA EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

VILLA MARÍA

06 y 07 DE NOVIEMBRE DE 2014

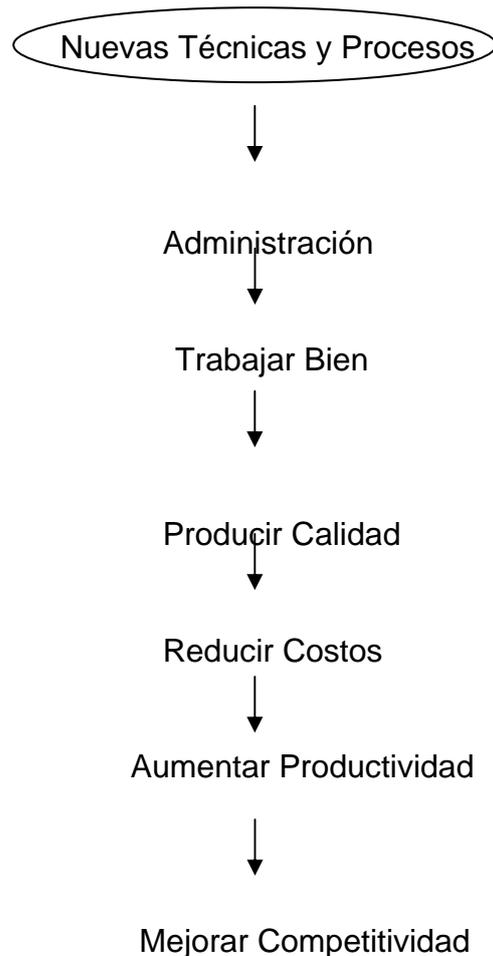
GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

CASTELLANO, NÉLIDA. AUTORA Y EXPOSITORA

CÁTEDRA “CALIDAD TOTAL” - F C E – U N C

GESTIÓN DE CALIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Como estamos convencidos de que sí es posible alcanzar la Competitividad a través de la Gestión de Calidad, comenzamos este tema con el siguiente esquema que trata de eslabonar las etapas de un proceso lógico, con el cual se demuestra el postulado expresado:



¿Cómo se entiende este proceso? En primer lugar existen nuevas técnicas y métodos de dirección y gestión de las organizaciones que alimentan la ciencia de la Administración, la cual aún no ha llegado a la etapa de madurez y consolidación.

Aplicar las nuevas técnicas administrativas tiene como objetivo posibilitar que se **trabaje bien**, es decir hacer lo correcto, con las técnicas adecuadas y los medios específicos, desde la primera vez para evitar reprocesos, retrabajos y correcciones.

Cuando se logra trabajar bien en una empresa, estamos en condiciones de **producir calidad**, es decir fabricarla, elaborarla paso a paso y no simplemente controlarla al final del proceso. Esto significa trabajar en un ambiente de gestión de calidad total consolidado.

Si es posible aplicar los sencillos principios de la Calidad Total en la empresa, entonces indudablemente los **costos se reducen**, pues se han eliminado las causas de los problemas, de los incumplimientos, de los errores y de los despilfarros.

Producir con menores costos **aumenta la Productividad**, que definimos como el ratio que vincula dos magnitudes; por un lado la cantidad producida y por el otro las unidades de un insumo determinado que son necesarias para fabricarla. La productividad siempre se expresa en términos de unidades físicas para vincular el insumo y el producto correspondiente, por ejemplo: X Toneladas de Acero producidas por Y Toneladas de Hierro de insumo; M KW producidos con N Litros de combustible consumido; N° de piezas obtenidas con X Toneladas de Chapa; etc.

Cuando se logra aumentar la productividad, ya sea porque se obtienen más unidades de producto con igual cantidad de insumos, o bien porque se reduce el consumo de una materia prima dada para producir el mismo número de unidades, **es posible mejorar la Competitividad**. Entendemos por Competitividad a la capacidad que desarrolla una empresa para competir con otras organizaciones de su industria, tanto en el plano nacional como en el internacional.

DESARROLLO

Podemos aprovechar el esquema anterior para fundamentar los conceptos que en él se incluyen y especialmente, aquél al cual se quiere alcanzar, que es el de Competitividad.

CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

Partiendo del concepto de empresa brindado por Ugo Fea¹, decimos que es “*un organismo que coordina prestaciones de trabajo y medios para conseguir finalidades económicas a favor de la comunidad, generando valor añadido y beneficios*”. En otros términos es “*un proceso productivo mediante el cual se transforman recursos en bienes vendibles con generación de valor añadido y beneficios*”.

Los factores incluidos en este concepto son:

- Proceso productivos
- Recursos
- Transformación en bienes vendibles
- Creación de valor agregado
- Generación de beneficios

La **empresa competitiva** es la que consigue maximizar la calidad de cada uno de estos factores, porque tiene:

- Un proceso productivo óptimo
- Recursos excelentes
- Elevada calidad del proceso de transformación
- Considerable generación de valor agregado
- Destacada calidad del producto y minimización del costo.

Dentro de los factores incluidos en el concepto de empresa, sin duda resulta fundamental el factor humano, entendiendo como tal desde el presidente hasta el operario. El autor señala que en la empresa dinámica y competitiva en calidad total se distinguen estos factores principales:

- Comunidad
- Empresario
- Fuerza de trabajo
- Capital

¹ Fea Ugo, Competitividad es Calidad Total, 1995.

En todos ellos está el ser humano presente como sujeto activo; la comunidad o sociedad, es el marco donde la empresa se inserta para desarrollar sus actividades. El empresario es quien tiene la obligación de dirigir la gestión de la organización. La fuerza de trabajo representa el factor más importante del proceso productivo porque es el que genera el valor agregado. Es el centro del proceso productivo desde donde despliega sus dotes de inteligencia y creatividad. El capital aporta las disponibilidades necesarias para financiar las actividades de la empresa. Antes que hablar de recursos financieros es interesante hablar de socio financiero, antiguamente capitalista, para resaltar también en este factor la presencia humana. Por todo lo anterior, Ugo Fea define a la **Competitividad** como “*la capacidad estructural de una empresa de generar beneficios sin solución de continuidad a través de sus procesos productivos, organizativos y de distribución*”.

De esa definición subraya un axioma fundamental:

*“El nivel de competitividad de una empresa está siempre definido por su intrínseca **manera de ser** dentro de un determinado contexto socioeconómico”*

De este axioma extrae tres corolarios:

1. *La competitividad es una característica interna al sistema empresa.*
2. *Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca.*
3. *Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno.*

En definitiva, la competitividad es una cuestión de supervivencia de las empresas, porque continuamente tienen que adaptarse a los cambios del medio y recrear las condiciones de competitividad, innovando en cada situación.

El concepto de competitividad no sólo es aplicable a las empresas, también los países tratan de ser más competitivos. A partir del libro de Michael Porter “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (1990), numerosos trabajos se ocupan de este tema.

Algunas conclusiones que se pueden extraer de esta obra son:

1. Un país es competitivo cuando aumenta su productividad. El crecimiento sostenido de la productividad requiere una mejora continua de la economía.
2. Las empresas son exitosas en el mercado internacional, cuando logran ventajas competitivas a través de la innovación. Para sostener esta ventaja se requiere adoptar un enfoque estratégico global y crear continuamente nuevas ventajas competitivas.

VENTAJAS COMPARATIVAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas son los elementos que permiten tener mayor productividad en relación a los competidores. Las ventajas se pueden clasificar en ventajas comparativas y ventajas competitivas.

Las ventajas comparativas surgen de la posibilidad de obtener con menores costos ciertos insumos, como recursos naturales, mano de obra o energía.

Las ventajas competitivas se basan en la tecnología de producción, en los conocimientos y capacidades humanas. Las ventajas competitivas se crean mediante la inversión en recursos humanos y tecnología, y en la elección de tecnologías, mercados y productos.

La competitividad de una empresa dependerá de la gestión propia y la administración de sus servicios al exterior. Aun así, en una empresa existen dos tipos de competitividad: la interna y externa. Internamente, los trabajadores deben estar calificados y preparados para su posición a fin de hacer su trabajo lo mejor posible, pero también es importante la innovación destinada a una competitividad exterior, a un mercado saturado y que cada vez es más completo en su calificación y también en su servicio.

Una empresa, para ser competitiva, siempre debe tener en mente la **renovación**, ajustarse a lo que el mercado necesita en ese momento y mantenerse informada de los cambios del mismo.

Se pueden distinguir cuatro tipos de competitividad en las empresas:

- a) La **incipiente**, donde la competitividad es muy escasa y a menudo la empresa es forzada a seguir los patrones del mercado de valores
- b) La **aceptable**, ya no es tan fácilmente manipulable, reacciona mejor a las innovaciones
- c) La **superior**, en la que la empresa empieza a ser más relevante e innovadora en el sector
- d) La **sobresaliente**, última fase en la que la empresa pasa de adaptarse a los mercados a ser ella quien los establece.

El aspecto más importante de una empresa son los trabajadores. Una empresa que quiera progresar debe buscar una mano de obra calificada y además saber mantenerla, con lo cual es necesario un buen equipo en Recursos Humanos. Los profesionales necesitan incentivos, reconocimientos por su trabajo que a su vez estimulen más su productividad.

La competencia laboral reúne las propias cualidades de un individuo para realizar su trabajo satisfactoriamente. Algo extremadamente importante es que la industria tal como la conocemos hoy necesita de una mano de obra muy especializada y calificada, tiene que cumplir con requisitos específicos que aseguren la correcta realización del trabajo debido a que la dificultad cada vez aumenta más, y por eso el profesional debe realizar aquel trabajo para el que esté calificado y no otro, con fin de aprovechar al máximo su competitividad laboral.

La competencia entre trabajadores se puede ver como un incentivo abstracto; es decir, es el propio colectivo el que establece sus metas en cuanto a lo que quieren aspirar, y cómo quieren hacerlo. La competencia laboral externa, es decir, entre trabajadores de distintas entidades, es a todo riesgo favorecedora para ambas empresas. En la competitividad, sobre todas las cosas reside una voluntad de mejora, a título personal y para la empresa.

Como se ha mencionado previamente, el estímulo más directo para un trabajador es una compensación a su productividad, que a su vez incentive a otros profesionales a aumentar la suya propia.

Asimismo, el profesional deberá disponer de un área de trabajo cómoda a fin de poder desempeñarlo correctamente, y que no tenga efectos negativos en su competitividad.

Por último, aparte de la destreza profesional, los empleados también deben tener ciertas cualidades empáticas, especialmente en cargos con contacto directo con el público u otros trabajadores (Recursos Humanos, por ejemplo).

CALIDAD VERSUS COMPETITIVIDAD

La calidad, desde hace algunos años, se plantea como una condición necesaria para mantener la competitividad de las empresas. El concepto de competitividad, desde el punto de vista macroeconómico, se basa en que la estrategia de la empresa se dirige a obtener resultados que se expresan en sus ventas, o en la obtención de una rentabilidad igual o superior a sus rivales o competidores en el mercado.

La Calidad Total, se puede definir como una filosofía en la que se busca la excelencia en los resultados de las organizaciones, fomentando la mejora continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

Es por tanto, un sistema de gestión relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye dos fases anteriores en el tiempo: la primera etapa, que se basó en técnicas de inspección aplicadas a la producción, lo que se conoce como el Control de Calidad, y la segunda etapa, en la que nació el Aseguramiento de la Calidad, fase que persiguió garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio ofrecido.

Por lo tanto de este concepto se puede afirmar que la Calidad Total implica:

- La satisfacción de los clientes tanto externos como internos
- La utilización de los recursos disponibles en la empresa
- La aplicación a todos los procesos y actividades desarrollados en la compañía
- La implicación o involucramiento de todo el personal
- La actitud de la mejora continua

En este sentido diversos estudios han demostrado empíricamente la relación existente entre la implantación de un sistema de calidad y el aumento de competitividad en las empresas. Este enfoque se basa en las conclusiones de que la filosofía de la gestión integral de la calidad y las técnicas conexas han contribuido a mejorar la competitividad de las empresas al elevar la calidad de los productos y servicios y abaratar costes.

A título de ejemplo, un estudio realizado en 2009 por el Dr. Vinod Singhal del Instituto Tecnológico de Georgia y el Dr. Kevin Hendricks de la Universidad Western Ontario, en el que se analizaron 600 empresas ganadoras de premios de calidad frente a otras tantas de las mismas características que no los obtuvieron, presenta como conclusión que en general, alcanzaron mejores resultados las ganadoras de premios de calidad frente a las que no tuvieron premios.

En este sentido, una de las razones por las que las empresas invierten en calidad, no es sólo por imagen, sino también porque consiguen la optimización de los costes, y con ello, ventajas competitivas a medio y largo plazo, derivado de una buena gestión y de la detección y solución, a tiempo, de los posibles fallos.

Por tanto, la calidad cuesta, pero es más cara la no-calidad, considerablemente más cara. La idea equivocada de que la Calidad es más costosa, se deriva de no medir el coste de oportunidad de la no calidad o de la mala calidad, y si no se mide, no se puede controlar.

Por otro lado, aplicar un sistema de calidad es costoso en tiempo y dinero, pero deben evaluarse los beneficios que se derivan de realizar una inversión de futuro,

para mejorar la organización de la estructura interna de la empresa y optimizar los procesos de producción, con la consiguiente reducción de costes, conduciendo a una mejora en la gestión y en la eficiencia.

Aceptamos sin lugar a dudas que la Calidad Total es uno de los factores clave del éxito y de la mejora en la competitividad de las empresas, objetivo que se conseguirá a través de la Mejora Continua y la plena Satisfacción del Cliente. Pero la implantación de un sistema de calidad no es la panacea, ni sinónimo de éxito empresarial, sino que es la herramienta o base para obtener ventajas estratégicas que mejoran la competitividad de la empresa, constituyéndose en la piedra angular para la consecución de los objetivos empresariales.

El valor de la Calidad como fuente de ventajas competitivas sostenibles reposa en la evidencia de que la implantación de sistemas de gestión y mejora de la calidad permite alcanzar posiciones competitiva y económica más fuertes. Tal como sostuvimos al inicio del presente trabajo, las mejoras producidas por el incremento de la calidad se traducen en el crecimiento de la rentabilidad económica y financiera, de las ventas y de la cuota de mercado, de la satisfacción de los clientes y del valor de mercado de la empresa; así como en la disminución de los costes gracias a la reducción de los costes de no calidad.

Si lo expresado anteriormente es cierto, ¿por qué fracasan tantos proyectos de implantación de sistemas de gestión de calidad? Existen diversos estudios que demuestran una alta tasa de fracaso de proyectos de calidad, que pueden llegar al 75 %, o su incumplimiento de las expectativas iniciales que ha provocado niveles de insatisfacción del 80 %. Es necesario reconocer que la aplicación de sistemas de calidad ha generado descontento o desilusión en muchas empresas, porque las optimistas previsiones alentadas por consultores y gurús se ha frustrado. ¿Cómo se debe actuar para evitar estos fracasos?

Las investigaciones más solventes concluyen que el fracaso en la implantación de sistemas de calidad se debe a la ausencia de:

1. una planificación formal de la calidad
2. un enfoque estratégico de la gestión de la calidad.

La aplicación de principios y técnicas de mejora de la calidad de forma aislada es uno de los principales factores que justifican el escaso éxito de la mayoría de las iniciativas en este campo. Las iniciativas basadas en la modificación de ciertos procedimientos de la organización o en la adopción aislada de herramientas como el control estadístico de procesos, los círculos de calidad o sistemas de quejas y reclamaciones de los clientes, no se traducen en una mejora significativa de los resultados si no van precedidas por una planificación formal de la calidad. Por consiguiente, la capacidad de una empresa para obtener resultados positivos a través de acciones sobre la calidad descansa en la previa adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad, que incluya la implantación de filosofías de gestión de la calidad integradoras de principios y técnicas del cambio cultural y la elaboración de estrategias de Calidad Total.

EL MODELO BIASCA DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIA

En los '90, Rodolfo Biasca en "Resizing"², ya planteaba la necesidad de reestructurar, replantear la estrategia y recrear la empresa para lograr competitividad. Reconocía dos estados de enfermedad empresarial: "enfermos graves" y "enfermos no graves", para los cuales recomendaba un tratamiento de urgencia en el primer caso, que comprendía un drástico ajuste estructural y un replanteo estratégico. Para el segundo caso, sugería un tratamiento continuo para mejorar la competitividad de la empresa en el largo plazo. Como reconocía también

² Biasca Rodolfo, Resizing. Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad. 4ª. Edición, 1991.

la existencia de muchos casos intermedios, recomendaba elaborar la “receta” adecuada a cada organización con una mezcla de los tratamientos mencionados.

Posteriormente, en “Renovación Intencional”³, Biasca analiza detalladamente los niveles de deterioro de competitividad de las empresas. Sobre la base de cinco grados de competitividad, elabora un modelo o “receta” para cada uno de ellos, que es perfectamente aplicable en la actualidad.

A lo largo de su obra, establece un interesante parangón con la medicina. Un médico diagnostica, prescribe o receta y administra el tratamiento; de manera similar un consultor, administrador o empresario, primero debe diagnosticar la realidad de la empresa, respondiendo la pregunta ¿somos competitivos? Además, saber qué sucede en la organización realmente.

En la etapa de la prescripción o receta, la pregunta a responder es ¿qué propuesta tenemos? La receta debe ser integral y adecuada a la situación real de la organización. La tercera fase es donde comienza el tratamiento. En la empresa es la etapa donde las ideas se transforman en acciones. Existen diversas recetas para las empresas: *turnaround*, *resizing*, *kaizen*, *calidad total*, etc.

Aún queda otra etapa más, la cuarta, que comienza cuando se ha resuelto el problema causa de la enfermedad. Se trata de responder a la pregunta ¿cómo nos mantenemos competitivos? Ahí comienza la prevención.

El autor señala que *“Las tácticas y estrategias para prevenir dificultades en la competitividad deben tener en cuenta aspectos culturales, disponibilidad de recursos y la naturaleza de los objetivos de largo plazo. En una empresa la prevención se basa en un permanente control de procesos. La curación surge como necesidad ante el fracaso de la prevención y es detectada en el curso de un control de resultados. Una empresa debe prevenir la pérdida de competitividad mediante un constante control de procesos que siempre resultará más económico y gratificante que introducir correctivos frente a resultados adversos.”*

³ Biasca Rodolfo, *Renovación Intencional: provocando un cambio certero en la empresa para mejorar sustancialmente los resultados*. 1997.

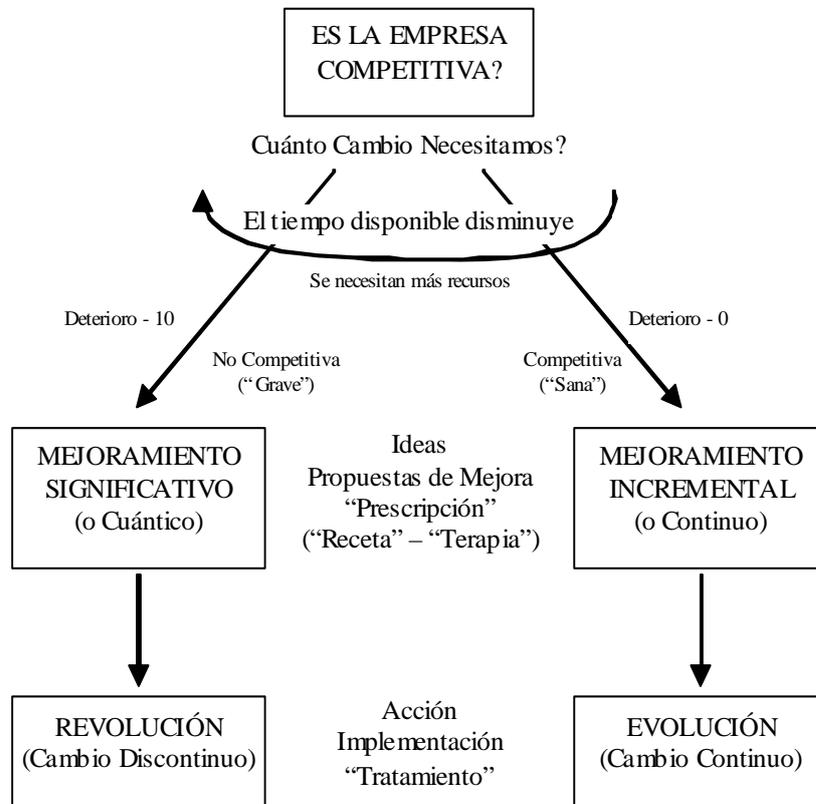
Un oriental diría que los gerentes occidentales utilizan herramientas (como la Reingeniería) que se asemejan a la “medicina occidental”, sintomática. Los gerentes orientales tenderían más a metodologías (como las 5 S o el Kaizen) que se parecen a la medicina oriental, que es más profiláctica”.

A continuación se presenta el Modelo Biasca de Transformación Empresaria, en el que se postula realizar **ajustes**, para alcanzar la **Competitividad**. Lo que el autor denomina ajustes, son **cambios**, que pueden tener los siguientes enfoques:

- *Productividad Total.*
- *Calidad Total.*
- *Replanteo Estratégico.*
- *Reestructuración.*
- *Reingeniería.*
- *Fusiones, Adquisiciones y Alianzas Estratégicas.*

Modelo Biasca de Transformación Empresarial

Fuente: Rodolfo Biasca, "Renovación Intencional", 1997.



Podemos citar en este punto la afirmación de Peter Drucker: *“Las empresas que logran llevar a la práctica sus ideas en forma simple, rápida y segura, son aquéllas que sobreviven a los cambios permanentes y a la inestabilidad de los mercados”*.

Es la expresión que hemos elegido para respaldar la elección del Modelo de Biasca, que es justamente simple, lógico y permanente en el tiempo.

EL DETERIORO DE LA COMPETITIVIDAD

Los cinco niveles de deterioro se asocian con una situación determinada:

1. Situación Desesperada:

Requiere un dramático salvataje porque el deterioro está entre 10 y 9. El tiempo disponible para corregir la situación es escaso, medido en meses. Es la empresa enferma. Presenta un agudo problema financiero que dificulta las operaciones.

2. Situación Urgente:

El deterioro alcanza 8 y 7. La situación requiere una acción urgente. El tiempo disponible para hacer los principales cambios es limitado: no más de un año. La situación financiera es complicada, pero aún se puede manejar.

3. Situación Preocupante:

Presenta un deterioro entre 6 y 4. La situación requiere acción en un tiempo razonable (un año, año y medio). Comienzan los problemas comerciales. Pueden aparecer crisis esporádicas.

4. Situación a Corregir:

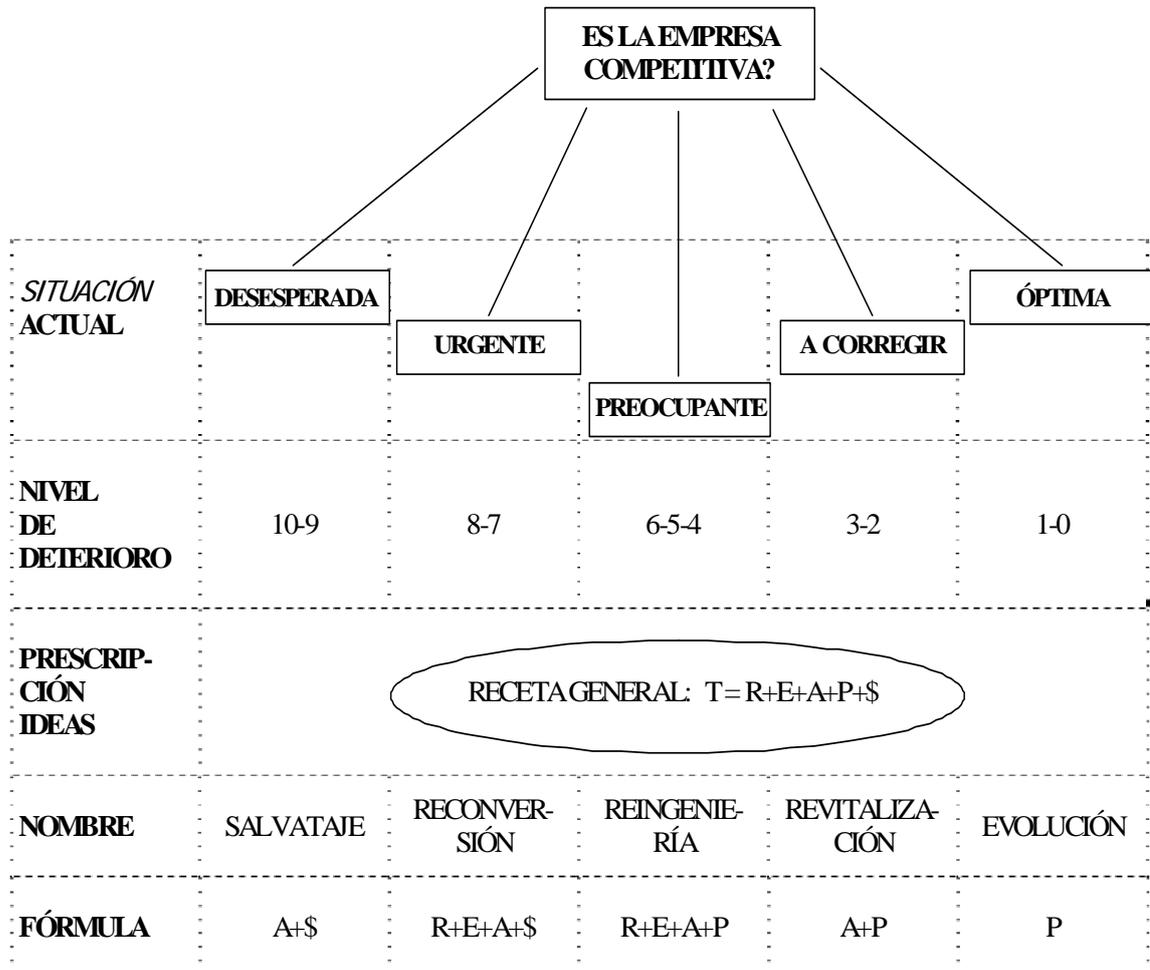
El deterioro es de 3 y 2. La situación es buena pero hay condiciones de contexto o internas que pueden transformarse en una amenaza en el futuro. La situación comercial es todavía buena, hay utilidades y no hay endeudamiento. No hay crisis. La empresa tiene unos dos años para cambiar.

5. Situación Óptima:

El deterioro es cero. Es la empresa ideal, tiene excelente situación comercial, económica, financiera y humana. Necesita mantener su competitividad. No hay endeudamiento. No hay crisis.

El objetivo de este análisis es presentar un modelo o receta integral adecuada a cada una de las cinco situaciones de deterioro de la competitividad, en la cual utiliza diversas técnicas administrativas. Para la evolución o cambio continuo despliega las diversas herramientas que brinda la Calidad Total, haciendo especial énfasis en el cambio cultural que las mismas requieren. Se muestra la receta a continuación:

LA "RECETA BIASCA"



Aclaración: En cada fórmula específica de acuerdo al deterioro competitivo se han indicado los temas que tienen especial importancia.

Las letras tienen el siguiente significado:

R: reestructuración física y organizativa.

E: replanteo estratégico.

A: nueva administración.

P: productividad, calidad, tecnología.

\$. financiación

Fuente: Rodolfo Biasca, "Renovación Intencional", 1997.

Si analizamos los ingredientes de las fórmulas que la "receta" prescribe, encontramos en un grado muy importante a las técnicas administrativas para todos los niveles de deterioro; agrega la financiación solamente cuando la situación de la organización es urgente y desesperada. Cuando el estado es óptimo, o presenta algunos aspectos a corregir, o bien se encuentran ciertos problemas preocupantes, la recomendación es aplicar las siguientes medicinas: **Productividad, Calidad y Tecnología**, en ese orden, tal cual vimos en el esquema inicial de este trabajo. Se

encuentran varios ejemplos de organizaciones que han debido revisar sus procesos, para mejorarlos y dotarlos de productividad, aplicando los postulados de la Gestión de Calidad; sólo al final de este proceso de revisión y si es posible, han incorporado la tecnología que consideren más adecuada para la producción del bien o servicio de que se trate.

Como vemos este modelo de Roberto Biasca sobre la transformación empresarial, no es nuevo, sin embargo podemos afirmar que no ha perdido vigencia.

Es una herramienta de gran utilidad para la revisión del estado de la organización y para detectar el grado de deterioro que la misma pueda tener.

CONCLUSIONES

El aporte de Biasca, con su receta para los distintos grados de deterioro de las organizaciones, tiene la ventaja de los conceptos simples y lógicos, que no se ponen obsoletos ya que surge de la comparación entre administración y medicina, diferenciando la medicina occidental “sintomática” y la medicina oriental “profiláctica”.

El análisis realizado, no ofrece dudas sobre el efecto de la Calidad Total en la Competitividad. A mayor competitividad mayor satisfacción de los clientes. Consecuentemente, todo aquello que mejore la competitividad resulta fundamental para el éxito de la organización.

Las buenas herramientas no quedan obsoletas y pueden producir más y mejores resultados en estos tiempos de gran avance en los sistemas de información y comunicación. Éste es el verdadero patrimonio de las organizaciones: su **sistema de información**, el **tablero de comando** que utilizan y que les permite tomar decisiones con fundamento, con relación causa/efecto y con visión de futuro. Con la disponibilidad de los sistemas de información, cada vez más accesibles, amigables y potentes, es posible aplicar el Cuadro de Mando Integral o BSC (Balanced Scorecard) en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, ramo, especialidad, número de empleados, automatización de los procesos productivos y nivel de formación de la dirección.

Lo realmente importante en las organizaciones es el **monitoreo permanente** de sus actividades y de su gestión, lo que permite analizar el presente y diseñar el futuro, que es la forma de alcanzar la competitividad y la continuidad en los respectivos mercados.

Queremos finalizar con la opinión vertida por TECSIMA S.A. Consultora de PYME, quienes afirman que *“Lamentablemente, en nuestro país, Argentina, la competitividad es una asignatura pendiente y cuando realizamos auditorías para calificar la competitividad de las PYME, la mayoría obtiene calificaciones no satisfactorias. Sobresaliendo en la problemática relevada, el mal desempeño detectado en los siguientes factores o variables:*

- *Planeamiento de la empresa en función del cliente y su satisfacción*
- *Valoración y respeto de los RR.HH.*
- *Calidad*
- *Servicio*

Aunque no hemos realizado auditorías de competitividad a ninguna de las grandes compañías multinacionales que operan en Argentina, sabemos que varias de ellas, con facturaciones mensuales de millones de dólares, obtendrían también pésimas calificaciones en competitividad y en satisfacción del cliente.”

Lo expuesto se comprende más, cuando se tiene en cuenta que la Argentina es el país que ha sufrido la peor pérdida de competitividad en los últimos 100 años del mundo. En 1905 el país era considerado el 7º en el ranking de naciones y en el 2005 ocupó el lugar 51, con una notable pérdida de calidad de vida de sus 40 millones de habitantes.

BIBLIOGRAFÍA

BIASCA RODOLFO (1991): "RESIZING. REESTRUCTURANDO, REPLANTEANDO Y RECREANDO LA EMPRESA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD." 4ª. EDICIÓN MACCHI, BS. AS.

BIASCA RODOLFO (1997): "RENOVACIÓN INTENCIONAL: PROVOCANDO UN CAMBIO CERTERO EN LA EMPRESA PARA MEJORAR SUSTANCIALMENTE LOS RESULTADOS." EDIC. MACCHI. BS.AS.

FEA HUGO (1995): "COMPETITIVIDAD ES CALIDAD TOTAL. MANUAL PARA SALIR DE LA CRISIS Y GENERAR EMPLEO", ALFAOMEGA MARCOMBO, MÉXICO.

SITIOS WEB

WWW.ZONAECONOMICA.COM DICCIONARIO DE ECONOMÍA

WWW.GERENCIE.COM ECONOMÍA Y FINANZAS

WWW.FEFB.ORG FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS Y BURSÁTILES (VALENCIA ESPAÑA)

WWW.CAMARVALENCIA.COM/COLECCIONDIRECTIVOS/FICHA

WWW.TECSIMA.COM.AR