



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**VENTAJA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN BASADA  
EN INNOVACIÓN Y CALIDAD DE SERVICIO**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

**Maestro en Administración**

**Presenta:**

**Marco Antonio Torres Tello**

**Dirigido por:**

**Dr. León Martín Cabello Cervantes**

**SINODALES**

Dr. León Martín Cabello Cervantes  
Presidente


Dr. Humberto Banda Ortiz  
Secretario


Dra. Nohemí Bello Gallardo  
Vocal


Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Suplente

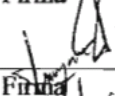
Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y Administración

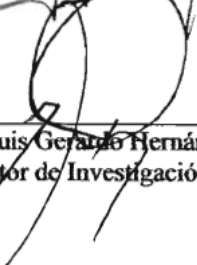
  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Mayo, 2010  
México

## RESUMEN

Hoy en día la calidad e innovación en los servicios profesionales proporcionados a las empresas son elementos indispensables para lograr la competitividad. En el giro de consultoría y capacitación las empresas se ven obligadas a ser más competitivas y eficientes debido principalmente al creciente número de competidores, así como al incremento en la madurez y nivel de exigencia de los clientes. Es por ello, que en la actualidad la ventaja competitiva, innovación y calidad son variables que conviene aprovechar, medir, controlar y mejorar por las empresas dedicadas a esta actividad, sin embargo, en ocasiones la determinación de los requisitos del cliente para en base a ello medir la calidad de los servicios ofrecidos no siempre son claros ni debidamente definidos. Como cada cliente es distinto, tienen diferentes expectativas y exigen distintos tipos de servicios de consultoría y capacitación que se ajusten a sus necesidades, por lo que el desarrollo de la ventaja competitiva e innovación juegan un papel muy importante en este sentido. En este trabajo se analizan los planteamientos de varios autores en lo que respecta a los modelos, conceptos, técnicas y herramientas que integrados en un modelo final ayuden a una empresa de consultoría a desarrollar su ventaja competitiva en base a la calidad e innovación, con el objeto, entre otros, de entender claramente las expectativas del cliente y estar en posición entonces de proporcionar lo que este realmente necesita y con ello lograr clientes satisfechos, así como permitir a la empresa que los proporcionan mantenerse en el mercado e incluso mejorar su participación..

**(Palabras clave:** Ventaja Competitiva, Innovación y Calidad en los servicios de consultoría)



## SUMMARY

Today quality and innovation in professional services provided by companies are indispensable in achieving competitiveness. In the area of consulting and training, companies must be more competitive and efficient, chiefly due to the ever growing number of competitors, as well as to the increase in maturity and demand level of clients. As a result, currently a competitive advantage, innovation and quality are variables which should be used, measured, controlled and improved on the part of companies dealing with this activity. Nevertheless, on occasion the client's requirements which must be defined to be used as a basis for measuring the quality of services offered are not always clear or correctly defined. Since each client is different, each has different expectations and demands different types of consulting and training services according to his/her needs. Therefore, the development of a competitive advantage and innovation play a very important role. This work analyzes the approaches of various authors regarding models, concepts, techniques and tools which, when integrated in a final model, help the consulting firm to develop its competitive advantage based on quality and innovation. The objective, among others, is to clearly understand the client's expectations and to then be in a position to provide what he/she really needs, thus obtaining satisfied clients, as well as allowing the company providing these services to stay in the market and to even improve its participation.

**(Key words:** Competitive advantage, innovation and quality in consulting services)



SECRETARÍA  
ACADÉMICA

## **DEDICATORIAS**

**A mis hijos, esposa y padres por su apoyo incondicional en  
todo momento, luchadores incansables**

## **AGRADECIMIENTOS**

A toda mi familia por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones, ni medidas.

A mis padres y hermanos por enseñarme con el ejemplo el valor del trabajo y por enseñarme que no hay límites, que lo que me proponga lo puedo lograr y que los sueños se convierten en realidad.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por darme la oportunidad y los medios necesarios para evolucionar académicamente, formarme íntegramente como profesional y como ser humano.

A mis compañeros y amigos de trabajo tanto en la docencia como fuera de ella por haberme apoyado y respaldado para seguir formándome en el ámbito académico.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la elaboración de este trabajo, hago extensivo mi más sincero agradecimiento. Y en especial a León Cabello por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas, ha sido un aporte invaluable con su siempre oportuna participación y orientación.

# ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Planteamiento del Problema	5
2.3 Delimitación del problema	7
2.4 Justificación	7
2.5 Objetivo general de la investigación	9
2.6 Objetivos específicos de la investigación	9
2.7 Preguntas de investigación	10
3. MARCO TEÓRICO	13

3.1 Ventaja Competitiva aplicada en una empresa de servicios de consultoría	13
3.1.1 Antecedentes de la ventaja competitiva	13
3.1.2 Conceptos de la ventaja competitiva	15
3.1.3 Importancia y aplicación de la Ventaja competitiva en empresas de servicio	17
3.2 La innovación en empresas de servicio	23
3.2.1 Concepto de la innovación	24
3.2.2 Importancia de la Innovación	26
3.2.3 Características generales de la innovación del sector servicios	26
3.2.4 Modelo dimensional de la innovación en servicios	29
3.3 La calidad en el servicio	32
3.3.1 Antecedentes de la Calidad en el servicio	32
3.3.2 Características de la calidad en el servicio	34
3.3.3 herramientas de calidad aplicadas en servicios	38
4. ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DE CONSUTORÍA Y CAPACITACIÓN	44
4.1 Introducción a la empresa	44
4.2 Situación de la empresa de servicios de consultoría y capacitación	47

4.3 Propuesta de modelo para desarrollo de la ventaja competitiva en una empresa de servicios de consultoría y capacitación	48
4.4 Recomendaciones	55
CONCLUSIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
2.8. Congruencia de la investigación	12
3.3. Definiciones sobre calidad	33
3.4. Diferencias entre productos y servicios	35

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
3.1.3. La cadena de valor básica	20
3.2.3. Modelo dimensional de la innovación en servicios	31
3.3.3. Espiral del progreso	39
3.3.4. Círculo de autocontrol de Shewhart	40
3.3.5. Estructura básica de la casa de la calidad	43
4.1.1. Organigrama empresa de consultoría	46
4.3.1. Modelo para desarrollar la ventaja competitiva en una empresa de consultoría	49

## **1. INTRODUCCIÓN**

La consultoría es una necesidad de suma importancia para las organizaciones en la economía global, pues la dinámica de los mercados y los cambios en las tecnologías duras y blandas, demanda organizaciones dispuestas al cambio y mejoramiento continuo de sus procesos. Se hace necesario entonces identificar aquellos consultores que proporcionen estos servicios profesionales y que coadyuven en la búsqueda de productividad y competitividad deseadas. Es decir que la consultoría y capacitación esta principalmente orientada a elevar la competitividad y productividad de las empresas a través de la optimización de los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.

Esta actividad profesional en general es un proceso de análisis de las operaciones de la empresa, a través de un diagnóstico que sirve como punto de partida para definir las acciones que lleven a aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como hacer frente a sus debilidades y retos para elevar sus niveles de competencia y como ello el servicio de consultoría provee a las empresas de las herramientas y técnicas necesarias para detectar la principal línea del negocio, lograr conocimientos, el manejo óptimo de recursos y desarrollarse en el mercado, con mayores utilidades.

En este contexto se identifica la necesidad de un consultor o empresa de consultoría que las oriente y acompañe en la introducción de métodos, procesos y herramientas de gestión coherentes con las necesidades de un mercado exigente y cambiante. El consultor por tanto deberá brindar una asesoría de alto valor agregado, con base en la calidad y competitividad que el mundo global exige, independientemente del

tamaño de la compañía, ya sea micro, pequeña, mediana o grande, y del sector a que pertenezca, ya sea industria, comercio o servicios.

En el presente trabajo se analiza la relación que existe entre la ventaja competitiva, calidad e innovación en una empresa de consultoría que busca como parte de su misión satisfacer las necesidades de sus clientes a fin de que estos a su vez logren sus objetivos estratégicos. Se analizarán también las problemáticas a las que se enfrenta así como ubicar al lector en el contexto a través de definiciones, antecedentes, modelos de innovación, calidad de servicio y sistemas de gestión de calidad mismos que en su conjunto contribuyen a establecer un modelo que genere ventaja competitiva para la empresa de consultoría y con ello lograr una mayor participación en el mercado y rentabilidad.

El propósito general de este trabajo es diseñar un modelo que permita a la empresa de consultoría y capacitación especializada en sistemas de gestión, técnicas y herramientas de calidad obtener una ventaja competitiva basada en calidad de servicio e innovación que permita mantenerse y porque no mejorar su participación en el mercado y rentabilidad.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1. Antecedentes de la ventaja competitiva y calidad en servicios de consultoría y capacitación**

Dentro de la actividad empresarial y casi en cualesquiera que sea el sector en que se desarrolle, se tiene como uno de los principales objetivos (si no es que el que más importancia tiene), lograr la rentabilidad como resultado de las actividades que realiza, es decir, que su accionar diario se transforme en ingresos y utilidades satisfactorias.

Se sabe también que dadas las nuevas tendencias de economía globalizada en los mercados cada vez mas competidos exigen a las empresas establecer estrategias que les permitan mejorar sus procesos para alcanzar los niveles de competitividad, calidad y productividad requeridos y con ello inclusive acceder a nuevos mercados. En este sentido se amplia notablemente el mercado para los profesionistas de consultoría y capacitación, campo natural de trabajo para todo profesionista en las diferentes especialidades y aéreas de competencia que como en todo sistema de gestión están interrelacionadas entres si con fin o propósito.

Las organizaciones de servicios profesionales en consultoría y capacitación no son la excepción, en esencia son unidades productivas de servicios que tienen como una de sus principales finalidades crear riqueza para sus dueños y colaboradores a través de proporcionar servicios de calidad y que por supuesto también están sujetas a diferentes factores de mercado como: competitividad, calidad e innovación entre otras.

De acuerdo con Fleitman (2008), el uso de consultores de empresa tuvo su origen en las economías de mercado libre y actualmente es más común en los países altamente desarrollados. En Estados Unidos de Norteamérica existen más de 5000 firmas de consultoría de empresas que constituyen un sector importante de los servicios profesionales, estas cifras son relativamente inferiores en Europa, pero en el Reino Unido y en muchos otros países europeos, el crecimiento de la consultoría ha sido muy notable en los últimos 25 años. Los países desarrollados, las grandes empresas, las medianas e incluso las pequeñas, emplean frecuentemente los servicios de consultores profesionales e inclusive las organizaciones pequeñas muchas veces apoyados por los gobiernos como parte del fomento a la pequeña empresa.

El trabajo del consultor inicia, por tanto, al surgir alguna situación insatisfactoria y susceptible de mejora y termina, idealmente en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora, y en este sentido se analiza la ventaja competitiva de una empresa de consultoría en la región considerando la innovación y calidad de servicio.

## **2.2. Planteamiento del problema**

### ***2.2.1. Importancia de la ventaja competitiva, innovación y calidad en los servicios profesionales de consultoría y capacitación***

Las organizaciones en general esperan de un servicio de consultoría y capacitación resolver sus problemas de competitividad, calidad y productividad, entre otros, a fin de lograr la permanencia en el mercado y mejorar su participación, es por esa razón que deciden contratar a aquellas consultoras que cuenten con un servicio de calidad y con especialistas que les ayuden a resolver dichos problemas, por lo que se vuelve fundamental contar con una ventaja competitiva basada en calidad de servicio e innovación que den certidumbre a sus clientes de que coadyuvarán de manera conjunta en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Hitt, Ireland and Hoskisson (2007), refieren que según el informe final presentado por la National Innovation Initiative, creado por el consejo para la competitividad de Estados Unidos en el siglo XXI, la innovación será el factor determinante para el éxito de una empresa. En los últimos 25 años infinidad de empresas se han convertido en empresas más eficientes, sin embargo en los próximos 25 años tendrán que ser innovadoras para poder lograr ventajas competitivas sostenidas. En la actualidad el mundo está muy interconectado y la globalización han llevado a una competencia férrea.

La consultoría y capacitación genera valor en el mercado a través de los resultados que obtiene en sus trabajos, la calidad de servicio, el nivel de compromiso con sus clientes y la actitud y competitividad de los profesionales que laboran en ella.

La mayoría de las veces ser simplemente el mejor en la técnica no genera valor real en el mercado, por lo que se hace necesario entender con precisión cual o cuales podrían ser las ventajas competitivas que hagan que los clientes prefieran a una empresa de consultoría u otra; dentro de este entendimiento también juega un papel importante el gestionar cual es la percepción de este con respecto a la calidad y la satisfacción de sus necesidades como resultado de los servicios ofrecidos ya que en gran medida de esto depende el mantener a los actuales y captar a nuevos clientes.

Es inevitable imaginar en la actualidad donde lo único constante es el cambio; que aquellas empresas en el sector de consultoría que no identifiquen y aprovechen sus ventajas competitivas bajo un enfoque de innovación, calidad de servicio y mejora continua estén destinadas a perder participación del mercado o lo que es peor desaparecer, todo esto aunado a las recesiones que cíclicamente se están viviendo en nuestro país y a nivel global.

Por lo mencionado con anterioridad se visualiza como parte de la planeación estratégica el incursionar y diseñar en un modelo que como forma de trabajo permita identificar y explotar las ventajas competitivas basadas en la innovación y calidad de los servicios ofrecidos, tanto de consultoría como de capacitación en las áreas de sistemas



de gestión de calidad así como técnicas y herramientas de calidad, es decir, enfocado en tres grandes tácticas que son: ventaja competitiva, innovación y calidad de servicio.

### **2.3. Delimitación del problema**

La ventaja competitiva para una organización de consultoría y capacitación especializada en Sistemas de gestión de calidad , técnicas y herramientas de calidad ubicada en Querétaro, Querétaro basada principalmente en la innovación y calidad de los servicios ofrecidos a empresas de manufactura y servicios.

### **2.4. Justificación**

Los benéficos esperados de este trabajo son entre otros los siguientes:

- Identificar y aprovechar las ventajas competitivas que coadyuve a mejorar la presencia en la región y por tanto a mejorar la participación en el mercado.
- Diseñar un modelo innovador que permita identificar con claridad y calidad los requerimientos de los clientes para así poder evaluar de manera mas objetiva la calidad de los servicios ofrecidos así como la satisfacción de los clientes.
- Documentar las buenas prácticas modelos y metodologías en el sistema gestión que den certidumbre de que los clientes recibirán y serán atendidos de acuerdo con sus necesidades y en base a la misión de la empresa.

### *Alcance del presente trabajo*

Este trabajo esta directamente relacionado y aplica en la gestión con lo que respecta al diseño y evaluación de los servicios ofrecidos basado en la innovación y calidad de los mismos involucrando a todas las áreas de la empresa incluyendo al cliente final y será aplicado en paralelo con su elaboración.

### *Impulsos a otras investigaciones*

Por tratarse de servicios de consultoría se espera que este modelo en un momento dado pudiera ser migrado con los ajustes pertinentes a otras empresas publicas o privadas también de servicios donde se desee identificar ventajas competitivas así como el aplicar el modelo y metodología que permita determinar con claridad y calidad los requisitos del cliente, como por ejemplo la Secretaria de Economía, Instituto Mexicano del Seguro Social, Secretaria de Trabajo y Previsión social, entre otros.

### *Contribución o solución de un problema*

Con el presente trabajo se busco minimizar la incertidumbre en la determinación de requisitos que las empresas tiene en cuanto a sus necesidades de servicios de consultoría y con ello mejorar los tiempos de respuesta de cotizaciones, mejora en los índices de satisfacción y calidad así como en una mayor captación de clientes con una participación multidisciplinaria de las todas las áreas de la empresa.

### *Aportaciones a la praxis o a la teoría*

El resultado de este trabajo es proporcionar un marco de referencia con un diseño de modelo e instrumentos de evaluación que permita a las empresas de servicio de

consultoría contar con una propuesta innovadora que ayude a proporcionar servicios con calidad desde el diseño hasta el cierre del servicio y en su caso tomar las acciones que permitan mejorar la calidad y satisfacción del los clientes.

## **2.5. Objetivo general del proyecto**

Diseñar un modelo para desarrollar las ventajas competitivas de una empresa de servicios de consultoría a través de la innovación y calidad de servicio que permita mejorar la participación en el mercado.

## **2.6. Objetivos específicos del proyecto**

Los objetivos específicos sobre los cual se desarrolla el trabajo, serán considerados como herramientas o procedimientos que coadyuven a la organización a identificar y aprovechar sus ventajas competitivas en los servicios que ofrece basados en calidad de servicio e innovación, estos objetivos son:

- Definir el concepto de ventaja competitiva, así como su aplicación para una empresa de servicios de consultoría.
- Definir el concepto de innovación, importancia así como sus principales características.

- Definir el concepto de calidad de servicio, sus características e identificar las herramientas o modelos de innovación y calidad que permitan determinar con claridad de los requisitos del cliente para empresas de servicios.
- Analizar la interacción entre ventaja competitiva, calidad de servicio e innovación en una empresa de consultoría.
- Diseñar y documentar un modelo que permita identificar con claridad las expectativas y requerimientos del cliente para poder así diseñar el esquema de asesoría y capacitación que permitan evaluar en términos de calidad el cumplimiento de estos requisitos.

Como se observa resulta interesante identificar los factores clave de éxito para las empresas de servicios en consultoría, así como, su relación con la ventaja competitiva tomando como base la calidad e innovación que permitan una mayor competitividad.

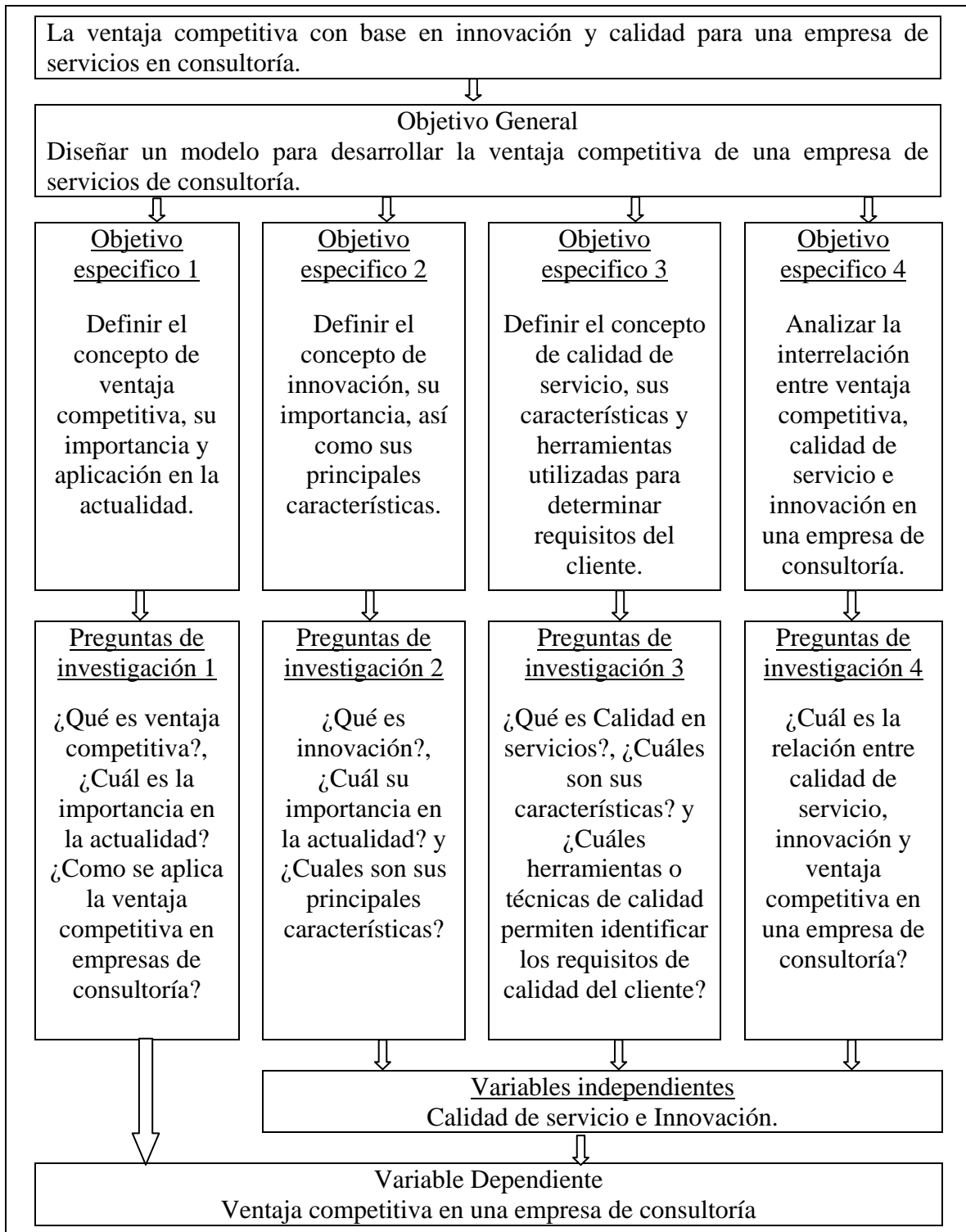
## **2.7. Preguntas de investigación**

- ¿Qué es ventaja competitiva?, ¿Cuál es la importancia en la actualidad? y ¿Cómo se aplica en empresas de consultoría?
- ¿Qué es innovación?, ¿Cuál es la importancia en la actualidad y cuales son sus principales características?

- ¿Qué es Calidad en servicios?, ¿Cuáles son sus características? y ¿Cuáles herramientas o técnicas de calidad permiten identificar los requisitos de calidad del cliente?
- ¿Cuál es la relación entre calidad de servicio, innovación y ventaja competitiva en una empresa de consultoría?

**Tabla 2.8**

*Congruencia de la investigación*



Fuente: Elaboración Propia a partir de Rivas (2004)

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Ventaja Competitiva aplicada en una empresa de servicios de consultoría

##### *3.1.1. Antecedentes de la Ventaja Competitiva*

La ventaja competitiva ha pasado a ocupar últimamente un lugar central en el estudio y la formación de la estrategia y tácticas de la empresa. Ansoff (1965) se refiere a ella, definiéndola como hilo conductor o común que sirve para aislar las características de las oportunidades únicas en el campo definido por el ámbito servicio, producto – mercado y el valor de crecimiento.

Para Porter (1985), la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Grant (1995), comenta que una empresa posee una ventaja competitiva frente a sus competidores cuando obtiene una tasa de rentabilidad más alta o tiene el potencial para obtener una tasa de rentabilidad mayor.

Por su parte Porter (1985), establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo entre ventajas de orden inferior, relacionados con bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, que son fáciles de imitar, y

ventajas de orden superior, referidas fundamentalmente a la diferenciación, las cuales son más difíciles de imitar y, por tanto, más sostenibles, debido a que requieren técnicas y capacidades más avanzadas, tales como personal más especializado y con elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial y estructura organizativa que faciliten el desarrollo de los anteriores aspectos, tanto en el interior de la empresa como a través de relaciones estrechas con proveedores y clientes

Laudon y Laudon (2000) declara que desde la óptica del cliente, serán apreciadas las ventajas competitivas cuando al contratar un servicio de consultoría de una empresa en lugar de otra le permiten obtener mejor calidad, menor costo, fácil ubicación, entre otros. Esto se logra cuando la organización logra diferenciarse de la competencia, en términos de productos, servicios, costos, dominio de un mercado, Porter (1985). Ante tales planteamientos, se reconoce una mayor relevancia, a la competencia basada en la diferenciación (calidad, innovación, servicio, adaptabilidad de los productos o servicios a los requerimientos de los clientes).

Por ultimo se hace vital destacar que tanto dueños como gerente de empresas ya sea de servicio o de manufactura se preocupen y ocupen por como generar y mantener una ventaja competitiva. Para lo cual se existen numerosas publicaciones como las de: Ansoff (1965), Porter (1980, 1985, 1995), Grant (1995), entre Otros.



### ***3.1.2. Conceptos de la ventaja competitiva***

Para Kotler y Armstrong (2002) la ventaja competitiva se refiere a aquella ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos.

De la definición anterior se observa que la ventaja competitiva en las empresas no está limitada exclusivamente al precio, por lo que desarrollando o identificando otras ventajas competitivas que puedan mantener y que den valor a los clientes como calidad, innovación y velocidad de respuesta entre otras, permitirá permanecer en el mercado e inclusive incrementar su participación.

De acuerdo con Navarro (2007), Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.

Así pues la ventaja competitiva es un conjunto de atributos de una empresa y sus productos, servicios o ambos que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola. Las ventajas competitivas usualmente se clasifican en ventajas de precio, y de diferenciación.

### *Tipos de ventaja competitiva*

Se distinguen dos grandes tipos de ventajas competitivas, la de liderazgo por costos y la de diferenciación y ambos tipos de estrategias son acercados a una tercera que es la de enfoque.

De acuerdo con Porter (2002), los tipos básicos de ventaja competitiva consisten en:

#### Liderazgo por costos

- Lograr el liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su sector.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una organización intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

#### Diferenciación

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no ignora su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

- Las áreas de la diferenciación son en lo general: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

#### Enfoque

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- Dos variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

Cabe mencionar que el tipo de liderazgo en costos es una posición única en el sector, por lo que la empresa que quiera basar su estrategia en ello, debe encontrar todas las fuentes de ventajas en costos y explotarlas. Como es natural, no hay dos empresas líderes en costos, porque es contradictorio. Por tanto, este tipo de ventaja competitiva suele ser muy difícil de mantener y de trabajar mientras que en la diferenciación implica que esas características distintas del producto o servicio que se ofrece son apreciadas por los clientes los cuales están dispuestos a pagar la diferencia en precio que implica.

#### ***3.1.3. Importancia y aplicación de la ventaja competitiva en empresas de servicio***

Hoy por hoy las empresas están enfrentando una competencia férrea en su región y a nivel global, motivo por el cual dentro de sus estrategias de negocio y para permanecer en el mercado buscan desarrollar sus ventajas competitivas y explotarlas al máximo, como se ve en el párrafo anterior el liderazgo por costos es muy difícil de lograr y mantener por lo que resulta de suma importancia identificar aquellos factores que dentro de la organización la hacen fuerte y que el cliente valora y esta dispuesto a pagar por ellos, por supuesto claro con un balance justo, de hecho en este trabajo se desarrollan

esas ventajas competitivas para una empresa de consultoría en sistemas y técnicas de calidad en la región.

Navarro (2007), refiere que dentro de toda empresa, para poder subsistir e introducirse en el mercado, con índices de rentabilidad, es necesario buscar las ventajas competitivas que ésta tiene y potenciarlas. Aunque en ocasiones es difícil, establecer cuáles son las ventajas competitivas, lo cierto es que si éstas no se ven a simple vista, será necesario crearlas o desarrollarlas. Una ventaja competitiva no existe en si misma, por lo que la empresa debe poner gran empeño en descubrirlas, potenciarlas y ofrecerlas al mercado. Esto se logra haciendo un análisis profundo de la competencia y sobretodo de la escala de valores de la propia empresa, y la percepción que nuestro mercado o nicho de mercado tiene para nosotros.

Potenciar y difundir una ventaja competitiva, no es tarea fácil. Para empezar tenemos que situarnos tanto en la realidad de la empresa como en la realidad del mercado, y tener en cuenta, qué es lo que se aporta de diferente de el producto o servicio, así como ver la viabilidad de éste aporte, pero sobretodo, saber en qué parte de la empresa estará ubicada, y potencializarlo.

Encontrar la ventaja o ventajas competitivas, es un trabajo que la misma empresa tiene que ir "descubriendo", ya que la existencia de mercados hoy día tan cambiantes, con innovaciones frecuentes, hace que las empresas deban trabajar cada día en la creación de esas ventajas competitivas, en mantenerlas, en explotarlas, y en ir buscando con más énfasis esas características que las hacen diferentes del resto de la competencia,

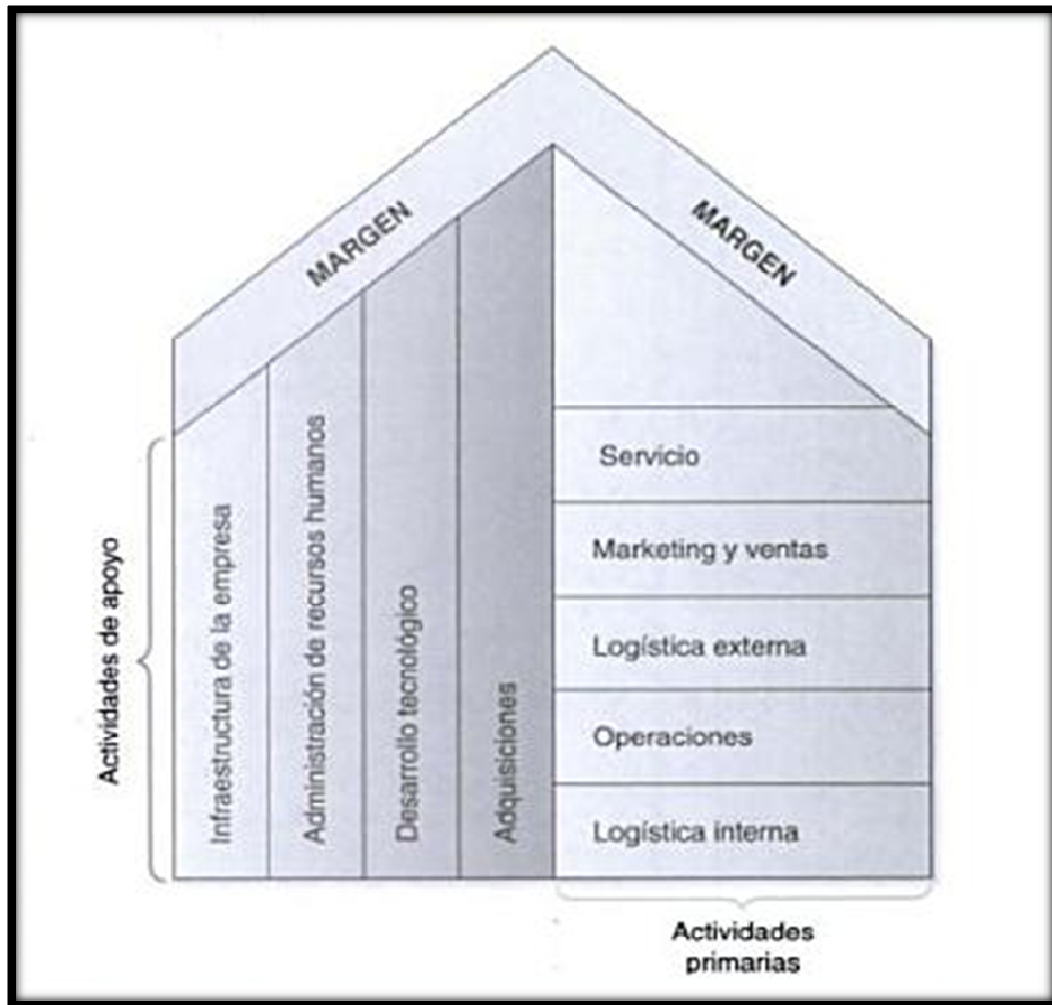
y sobretodo, en luchar por que esas características sean percibidas y valoradas por el mercado actual y potencial, manteniéndolas el mayor tiempo posible en las mentes de los clientes o consumidores y en ese sentido este trabajo busca desarrollar un modelo basado en innovación y calidad que permita identificar o desarrollar dichas ventajas competitivas en una empresa de servicios de consultoría.

### *La Cadena de Valor Básica*

Uno de los modelos que típicamente se consideran en la identificación de las ventajas competitivas es el Análisis de la cadena de valor que permite a las empresas saber cuales son las partes de sus operaciones que crean valor y cuales no, en la siguiente figura se muestra este modelo.

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Porter (1985), en el libro “Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”, aunque es en esta obra se donde se explica de manera detallada su función. En este mismo sentido y de acuerdo a Porter (2004), el análisis de la cadena de valor identifica dos fuentes fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación. También profundiza su concepto argumentando que el liderazgo en costos o la diferenciación dependen de todas las actividades que desarrolla una empresa y que de su ubicación estratégica podría estar la capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes de diferenciación.

Figura 3.1.3. La Cadena de valor básica



Fuente: Hitt et al. (2007, p. 89).

La cadena de valor de acuerdo con Hitt et al. (2007), es como una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición e identificar, los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocio que elijan así como a identificar o desarrollar sus ventajas competitivas. Esta se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la elaboración de un producto o servicio, la distribución y venta. Las actividades de apoyo brinda la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias.

También refiere Hitt et al. (2007), que una empresa es un conjunto de actividades de diseño, producción, comercialización y servicio, como apoyo a sus productos. Todas estas cadenas son representadas usando una cadena de valor. El nivel relevante para la construcción de una cadena de valor son las actividades de una empresa y aunque la empresa en un mismo sector generalmente tienen cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, estas difieren con frecuencia. Son estas diferencias entre las cadenas de valor de los competidores las fuentes claves de la ventaja competitiva.

Un punto importante para la cadena de valor, es el valor de los productos o servicios; El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

La cadena de valor despliega el Valor Total (Actividades de Valor y del Margen)

- Actividades de Valor: Son las distintas actividades físicas y tecnológicamente que desempeña una empresa.
- Margen: Diferencia entre el Valor Total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen es medido en una variedad de formas, y también se deben tener en cuenta el margen del proveedor y el del canal, pues estos a su vez son parte del costo total dado al comprador.

Las actividades de valor emplean:

- Insumos (M.P.) Recurso Humano (M.O.).
- Tecnología.
- Crea y Usa la información (base de datos)
- Parámetros de Desempeño (pruebas)
- Estadísticas (fallas del producto)
- También crea activos financieros (inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar)

Las actividades de valor se dividen en dos tipos:

- Actividades primarias (implicadas en la creación física del producto)
- Actividades de apoyo (sustentan a las actividades primarias)

Actividades primarias:

- Logística interna (relacionadas a las entradas de insumos y materias primas)
- Operaciones (transformaciones del producto)
- Logística externa (distribución)
- Mercadeo y ventas (comercialización)
- Servicios (soporte y post venta)

Actividades de valor de apoyo:

- Abastecimiento (comprar insumos usados en la cadena de valor)
- Desarrollo de tecnología (actividades para mejorar producto y proceso)



- Administración de talento y recursos humanos (búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todo el personal)
- Infraestructura de la empresa (administración general, finanzas, planeación, contabilidad, asuntos legales y administración de la calidad)

### **3.2. La innovación en empresas de servicio**

Parece que la innovación en el sector servicios ha sido tradicionalmente poco estudiada. Autores como Vence y González (2002) señalan que sólo muy recientemente se han empezado a desentrañar las características del proceso de innovación en las actividades de servicios, con toda su evidente heterogeneidad, sin embargo este hecho está cambiando como se indica en el Manual de Oslo (2006), *“Hay un creciente reconocimiento de la importancia de la innovación en el sector servicios y de la contribución del sector servicios al crecimiento económico”*.

Por otro lado y de acuerdo a lo que señala López, Montes, y Vázquez (2003), la innovación engloba un amplio conjunto de actividades dentro de las empresas, que contribuyen a generar nuevos conocimientos tecnológicos o a mejorar la utilización de los ya existentes. Estos conocimientos son aplicados a la obtención de nuevos bienes y servicios, así como nuevas formas de producción.

Según Villar (2004), existe un concepto relacionado con la innovación tecnológica, entendida no como un proceso lineal sino un sistema de interacciones entre diferentes agentes, de naturaleza pública o privada, como centros o institutos

tecnológicos, universidades, empresas, etc. de carácter cooperativo donde la experiencia, los conocimientos y know-How de los agentes se incrementa y refuerzan mutuamente a medida que se estimula la colaboración entre los mismos.

### ***3.2.1. Concepto de la innovación***

Existen numerosas definiciones acerca del término innovación y numerosos aportes teóricos entorno a este fenómeno. En este capítulo se define de acuerdo a varias referencias y en el capítulo siguiente se amplía el concepto en función de, de lo enunciado por diferentes autores y orientado a una empresa de servicios de consultoría través de la historia.

En el lenguaje común innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (2002) lo define como “*Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado*”.

Algunas definiciones del concepto de innovación son las siguientes:

Shumpeter (1934), definió innovación de manera general y tuvo en cuenta diferentes casos de cambio para ser considerados como una innovación. Estos son: La introducción al mercado de un nuevo producto; el usos de una nueva fuente de materias primas; la incorporación de un nuevo método de producción no experimentado en determinado sector o una nueva manera de tratar comercialmente un nuevo producto (innovación de procesos), o la innovación de mercado que consiste principalmente en la apertura de un nuevo mercado en un país o la implantación de una nuevas estructura de mercado. Afuah (1999) define la innovación de la siguiente manera:

“La innovación es la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes. El nuevo conocimiento puede ser tecnológico o relacionado con el mercado. El conocimiento tecnológico es conocimiento de componentes, vinculaciones entre componentes, métodos, procesos y técnicas que son parte de un producto o servicio. El conocimiento de mercado es conocimiento de canales de distribución, aplicaciones del producto y expectativas, preferencias, necesidades y deseos del cliente. El producto o servicio es nuevo en que su costo es inferior, sus atributos son mejorados, ahora tiene nuevos atributos que antes no tuvo, o nunca existió en ese mercado. A menudo el propio producto o servicio nuevo se conoce como innovación, reflejando el hecho de que eso es la creación de nuevo conocimiento tecnológico o de mercado”. (p.17).

De acuerdo con Drucker (1997), La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico.

Para Formichella (2005), la innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en el conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado.

De acuerdo con el Manual de Oslo de la OCDE (2006), una innovación es la implementación de un nuevo producto o un producto significativamente mejorado (bienes o servicios), o un proceso, o un nuevo método de marketing, o un nuevo método organizacional en la práctica de negocios, en la estructura organizacional o en las relaciones externas.

### ***3.2.2. Importancia de la Innovación***

En la actualidad las mejoras en los productos, servicios y procesos ya no son suficientes para sostener una ventaja competitiva es por ello que hoy en día las capacidades para la innovación son fundamentales para que sigan siendo competitivas, por otro lado, diversos factores de la economía global, como el veloz desarrollo del internet y la globalización en general han dificultado la posibilidad de que las empresas logren una ventaja competitiva que puedan sostener durante un periodo de tiempo satisfactorio.

Hitt et al. (2007), explican en este sentido que las empresas no sólo deben tener la estructura correcta, sino que también deben contar con los recursos que necesitan para aumentar su capacidad de innovación, es decir, que la probabilidad de lograr una ventaja competitiva sostenible aumenta si las empresas utilizan sus recursos, capacidades y competencias centrales únicas y si además fundamentan en ellos las estrategias que implementan.

La innovación por tanto juega un papel muy importante al lograr que la empresa consiga una ventaja competitiva por un determinado tiempo y sobre sus competidores que permita una mayor participación en el mercado.

### ***3.2.3. Características generales de las innovaciones del sector servicios***

Algunos autores, como Soete y Miozzo (1989), se han preocupado por identificar los distintos patrones de innovadores en las diferentes actividades de servicios. Estos autores identifican cuatro tipos de empresas de servicios:

a) *Sectores dominados por los proveedores.* Aquí se incluyen los servicios públicos y sociales tales como la educación y la administración, servicios personales (reparaciones, peluquerías, etc.) y comercio al por menor.

b) *Servicios intensivos en producción, intensivos en escala y servicios de redes.* Son servicios donde se da una gran división del trabajo con la simplificación (y coordinación) de las actividades de producción y/o servicios, y la sustitución de mano de obra por máquinas. Dentro de este grupo identifican dos tipos de servicios:

- *Servicios de redes.* Son sectores dependientes de las redes de información, como por ejemplo, banca, seguros, radiodifusión y servicios de telecomunicación. El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación ha permitido mejorar la precisión y la calidad de los servicios, además, facilitan la personalización del producto y juegan un papel fundamental en el establecimiento de estándares.
- *Servicios intensivos en escala:* Son servicios dependientes de las redes físicas (por ejemplo, servicios de transporte y viaje, comercio al por mayor y distribución). Generalmente utilizan tecnologías hardware desarrolladas en el sector manufacturero, lo que les confiere un papel importante en la definición y especificación de nuevos desarrollos, ejerciendo su influencia sobre los proveedores de nuevas tecnologías.

*c) Proveedores especializados de tecnología y sectores de base científica.*

Son sectores que incluyen servicios de negocios especializados, servicios de software, servicios de laboratorio y diseño. Estos sectores son muy dinámicos y sus procesos de innovación se basan en gran medida en resultados obtenidos por el mismo sector servicios.

Soete y Miozzo (1989), señalan que un mismo sector como el de comunicaciones, puede situarse en más de una categoría, ya que es un sector intensivo a escala y de base científica pero también es un sector proveedor especializado.

La crítica más importante a las clasificaciones de estos autores es que ponen demasiado énfasis en la innovación tecnológica, olvidándose de la innovación no tecnológica, tan frecuente en el sector servicios. Por esta razón en los últimos tiempos se están realizando esfuerzos por analizar otras características como el grado de personalización de los servicios, dado que la evidencia parece mostrar que aquellas empresas con mayor capacidad para producir productos “a medida” son más innovadoras que las que producen servicios estandarizados.

De acuerdo con de Jong, J et al (2003), la innovación en servicios engloba tres parámetros:

- *Objeto de la innovación.* Mientras en las empresas de manufacturas el objeto de la innovación se divide claramente entre producto e innovación de procesos, en el caso de los servicios esto no es así ya que la diferenciación entre la innovación de servicio y proceso está mucho más difusa.

- *Grado de novedad.* La clasificación que podemos utilizar es la misma que utilizamos en empresas industriales o manufactureras refiriéndonos a innovaciones de tipo radical e innovaciones de tipo incremental dependiendo de los cambios introducidos.
- *Dimensión de novedad.* La dimensión de la novedad se refiere si las innovaciones introducidas lo son solamente para la empresa en cuestión o en su caso para el mercado. En este sentido no existen diferencias entre el planteamiento hecho para productos tangibles o servicios.

En cualquier caso, el análisis de las particularidades de la innovación en servicios está siendo objeto de atención en estos momentos y, con toda seguridad, en los próximos años dispondremos de nuevos conceptos y de nuevos indicadores, que permitirán describir de una manera adecuada la innovación en este sector.

#### ***3.2.4. Modelo dimensional de la innovación en servicios***

La innovación en servicios implica, además de cambios en las características del servicio en sí mismo, nuevas formas de distribución del producto, de interacción con el cliente, de control de calidad, etc. En la práctica la mayoría de innovaciones se realizan a partir de combinaciones de cambios y mejoras de productos anteriormente existentes. Hertog y Bilderbeek (1999), presentan un modelo de cuatro dimensiones de la innovación en servicios que sirve como herramienta para describir la actividad innovadora en este sector.

### *Dimensión 1: Concepto de nuevo servicio*

Las innovaciones de servicios son visibles, principalmente cuando implican provisión del producto, pero generalmente consisten en una nueva forma de organizar una actividad para solucionar un problema. Lo fundamental es que su aplicación sea novedosa dentro de un mercado determinado.

### *Dimensión 2: Nueva interfaz con el cliente*

Cada vez más frecuentemente en el sector servicios los productos se ofrecen y comercializan orientados de forma específica a grupos de consumidores, lo cual acentúa la importancia de la comunicación entre los proveedores y los clientes, y genera una gran área para la introducción de innovaciones.

### *Dimensión 3: Nuevo sistema de provisión (distribución y entrega) del servicio y organización*

Como en el caso anterior, esta dimensión se centra en la relación entre el proveedor y sus clientes. Se refiere a los cambios organizativos internos que permiten mejorar la manera en la que los trabajadores desarrollan su actividad y ofrecer los productos de una manera más adecuada. Por ejemplo, la introducción del comercio electrónico supone un cambio en la relación entre proveedor y cliente, así como en la forma de provisión del servicio.

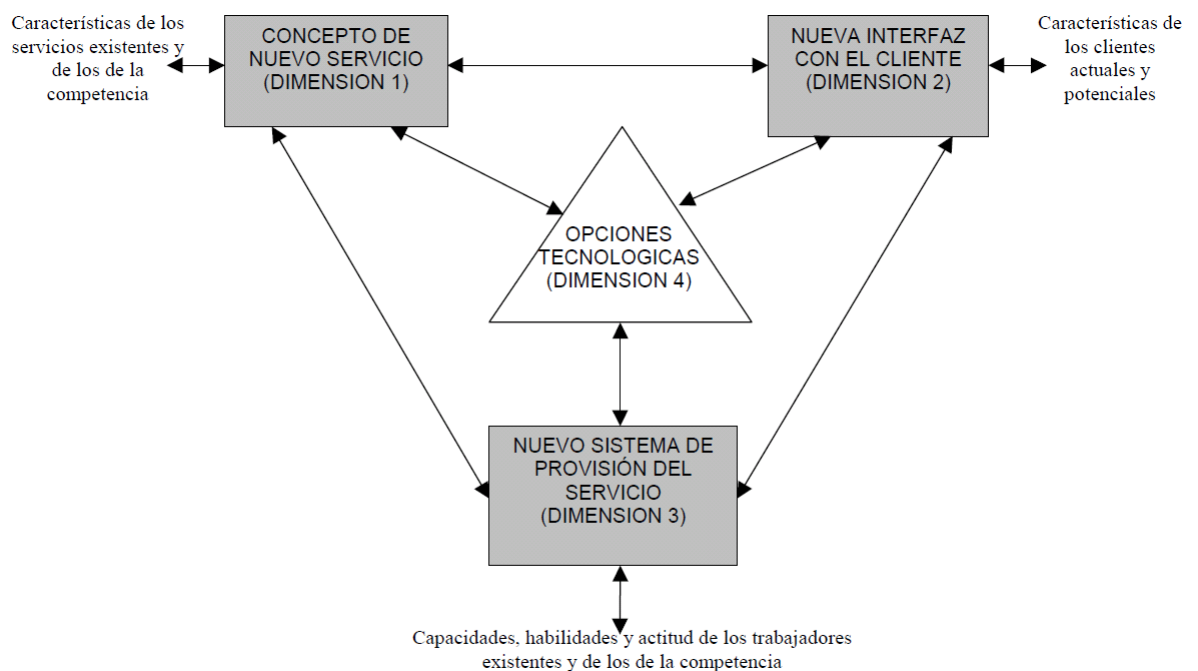
### *Dimensión 4: Opciones tecnológicas*

La innovación en servicios es posible sin innovación tecnológica. Sin embargo, la tecnología juega un papel importante en muchas innovaciones en servicios. En estos



momentos, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son las más comunes en el sector. Esta situación contrasta con revoluciones tecnológicas anteriores, que afectaron de una manera importante a las manufacturas pero no a los servicios. Este hecho se debe en gran medida al carácter intangible de los servicios y al papel fundamental que la información y el conocimiento juegan en muchas de estas actividades.

Figura 3.2.4. Modelo dimensional de la innovación en servicios.



Fuente: Hertog, P. and Bilderbeek, R. (1999).

En general, cualquier innovación en servicios implica una combinación de las dimensiones mencionadas. Un servicio totalmente nuevo requerirá el desarrollo de un nuevo sistema de provisión del producto, provocará cambios la organización del trabajo y generará nuevos usos de las tecnologías de la información y comunicaciones.

### **3.3. La calidad en el servicio**

Gutiérrez y Rubio (2009), comentan que debido a la naturaleza y características de los servicios la calidad no se administra igual que los productos. En estos suele ser lo más importante la calidad que percibe el cliente por el servicio proporcionado, y por tanto la medición de la calidad del servicio difiere de la medición de la calidad del producto, siendo difícil evaluarlo y se debe tomar en cuenta el proceso y el resultado del servicio.

De acuerdo a Jun et al. (1998), se sabe que la calidad es una parte fundamental para el éxito de cualquier producto o servicio. La calidad usualmente aumenta las ganancias, reduciendo los costos y mejorando la posición competitiva de la firma. Medir la calidad de un producto intangible ha sido un gran reto para la gerencia y administración de la industria de servicios. Las empresas de manufactura desarrollan métodos de control de calidad que puedan satisfacer las especificaciones de sus productos. Sin embargo en el caso de las empresas de servicio esto no se hace de la misma manera y resulta en muchos casos más difícil (Ford et al., 1997).

#### ***3.3.1. Antecedentes y concepto de la calidad en el servicio***

Existen numerosas definiciones del término de calidad, las cuales han sido propuestas por expertos en la materia e inclusive frecuentemente son consideradas como complementarias y se mencionan en la tabla 3.3.

**Tabla 3.3.***Definiciones sobre calidad*

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Crosby (1989)	Cumplimiento de especificaciones dadas.
Demming (1989)	Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajos costo, adecuado a necesidades de mercado.
Drucker (1992)	Lo que el cliente está dispuesto a pagar en función de lo que obtiene y valora.
Feigenbaum (1986)	Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.
ISO 9000 (2005)	Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
Juran (1990)	Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.
Taguchi (1979)	Perdidas mínimas para la sociedad en la vida del producto.

Fuente: Propia a partir de Danvila. I y Sastre, Meguel. (2007)

De acuerdo con Danvila y Sastre (2007), con el paso del tiempo, los conceptos de calidad y control de calidad han ido evolucionando. Demming (1989), dio un salto significativo en este sentido al pasar del concepto de control de calidad a aseguramiento de calidad y calidad total. Este concepto considera a la organización como una cadena de relaciones entre proveedores y clientes; de esta forma cada proceso o persona en la cadena es cliente de la que le provee información o material para que a su vez pueda realizar su función.

Por otro lado y en relación al servicio y de acuerdo en la norma ISO 9000 (2005), un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio según el caso implica, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil);
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos);
- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento);

La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

### ***3.3.2. Características de la calidad en el servicio***

La siguiente tabla muestra las diferencias en cuanto a sus características de un servicio y un producto.

**Tabla 3.4.***Diferencias entre productos y servicios*

<b>Diferencias entre Productos y Servicios</b>	
<b>Sector manufactura</b>	<b>Sector servicios / consultoría</b>
El producto es tangible	El servicio es intangible
La propiedad se transfiere con la compra	El servicio produce un derecho de uso sin transferir la propiedad
El producto puede ser revendido	El conocimiento adquirido por consultoría puede ser transferido
El producto puede ser almacenado	El servicio no vendido se pierde
El producto puede probarse antes de su venta	El servicio no se puede probar solo se mide después de proporcionado
El consumo es precedido por la producción	La producción venta y consumo ocurren simultáneamente
El producto puede ser transportado	El cliente decide donde toma el servicio
La producción es generalmente desarrollada por el proveedor	El cliente participa en la producción
Existe poca interacción cliente proveedor	Exista muy alta interacción cliente proveedor

Fuente: Propia a partir de Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2009)

Como se observa existen importantes diferencias en cuanto a las características de un producto y un servicio, generalmente los productos son mas fáciles de especificar y medir mientras que los servicios dependen en gran medida de la percepción que tiene

el cliente lo cual se mide hasta que el servicio ha sido proporcionado, es por ello que en el proceso de planeación y diseño del servicio de consultoría se deben hacer uso de todos los recursos disponibles para lograr un servicio adecuado con las expectativas del cliente.

Según Gutiérrez y Rubio (2009), existen dos escuelas relacionadas con la calidad de servicio: la escuela nórdica que enfoca la calidad de servicio desde el punto de vista del producto y la escuela norteamericana. Esta última visión es la más admitida por la literatura, entiende el servicio como la calidad percibida por los clientes, por lo que la calidad entonces reside en los ojos de quien la contempla.

Según Fernández (2000), la adaptación de las teorías sobre la calidad de los suministros desarrollados en su origen para los elementos materiales fabricados por las empresas industriales deben ser adaptadas para las empresas de servicios o incluso para los aspectos de servicio que deben desarrollar cualquier tipo de organizaciones.

Las características fundamentales de los servicios son las siguientes:

- No son materiales, no son factibles de inspeccionar previamente ni almacenar.
- Se facilitan simultáneamente con su elaboración.
- A veces el cliente toma parte activa en la prestación del servicio.

A todo ello podría unirse el hecho de que los clientes suelen dar mayor importancia al servicio que a cualquier otra característica del suministro. Una encuesta realizada por una empresa consultora entre más de 2.000 usuarios ha revelado que los

clientes dan 5 veces más importancia a los aspectos de servicio que a los referentes al precio o a la calidad de los productos.

De acuerdo con Fernández (2000), en el comienzo de este tercer milenio, la humanidad se encuentra en lo que podríamos denominar “Universo del servicio”. El hombre civilizado ha conseguido domoñar la energía mediante sofisticadas máquinas cada vez más automatizadas, dando lugar a procesos de fabricación de elementos y de conjuntos en los que cada vez se necesitan menos hombres y los pocos que aún persisten, apenas si tocan con sus manos las materias primas o los productos finales. El número de individuos dedicados a las industrias extractivas y manufactureras se encuentra en franca regresión y su lugar es ocupado de forma acelerada por los trabajadores del sector terciario.

Fernández (2000), también resalta que el gran esfuerzo de la humanidad es el servicio. Proliferan las pequeñas o grandes empresas que se dedican a la comercialización o a la elaboración de intangibles, en parte porque su instalación requiere menor cantidad de capital y más reducidos conocimientos y ello da lugar a algunas características que identifican la actual situación de los negocios.

Destaca en primer lugar el elevado costo de los servicios, que suponen la más importante causa de la inflación y que tiene su apoyo en la exagerada demanda de una sociedad desarrollada que cuida mucho de sí misma y que genera suficientes recursos sobrantes, tras la atención a sus necesidades básicas de vivienda, comida y vestido. En segundo lugar resalta la abundancia de la oferta y la competencia despiadada que esto

supone, lo que depara a muchas de las empresas de servicios una efímera existencia durante la cual no pasan de proporcionar a sus clientes un servicio regular.

Estas dos características señalan el camino de las grandes oportunidades de mejora que existen en la comercialización de servicios, debido al reducido nivel de excelencia del sector en general y a la posibilidad particular de mejorarlo, sin que la escasez de recursos pueda suponer un grave impedimento para ello.

Por más que piensen algunos, no es la producción lo más importante de la empresa, ni las compras, ni las ventas. Lo más importante para la mayoría es el cliente y el hecho de que sea el cliente el que pague por los servicios o productos proporcionados, lo que le convierte en una de las razones principales de existir de las empresas y es quien siempre tiene la razón.

### ***3.3.3. Herramientas y procesos de calidad aplicadas en servicios***

Existen varios procesos y herramientas que son útiles en la identificación, diseño, producción y entrega de productos con calidad y que típicamente son utilizados principalmente en productos, en este trabajo se buscaron aquellos que si bien han demostrado ser efectivos en lo que a productos tangibles también son factibles de ser aplicados a los servicios, en este caso de consultoría.

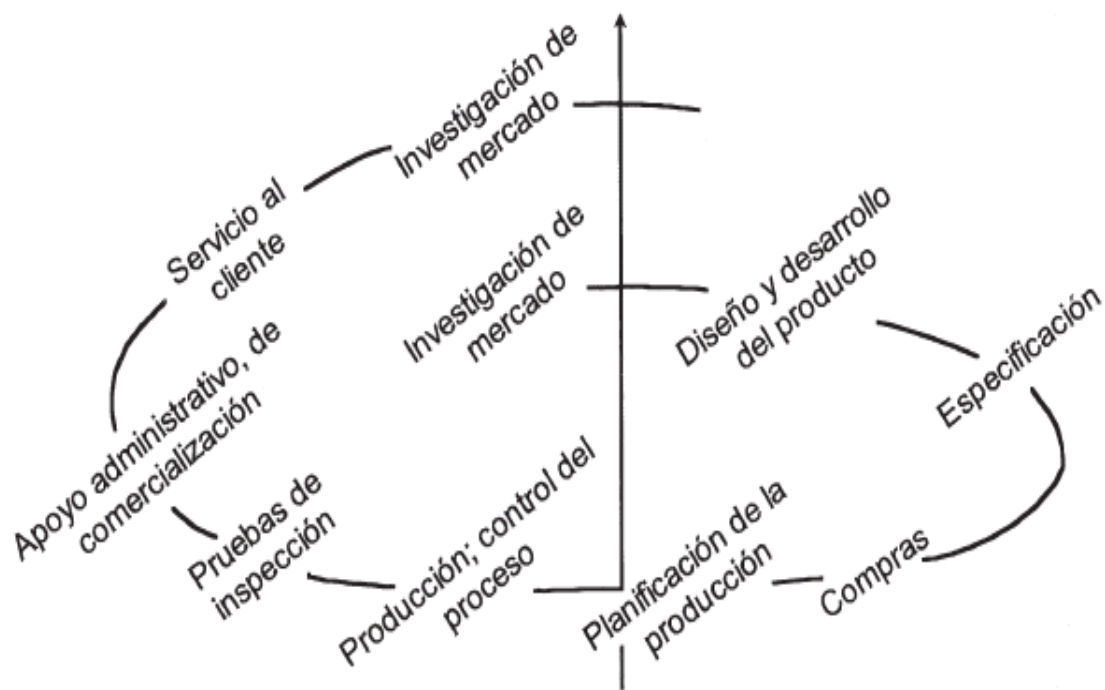
Juran y Gryna (1995), definen función de calidad como el conjunto completo de estas actividades a través de las cuales se logra la adecuación al uso, independientemente



de quien las realice, la propia empresa u otros agentes relacionados con la misma como proveedores o comerciantes.

Como se observa en la figura 3.3.3, cada vez que el producto da una vuelta a este ciclo se acerca más a lo que el usuario desea, y por tanto el servicio tendrá más calidad.

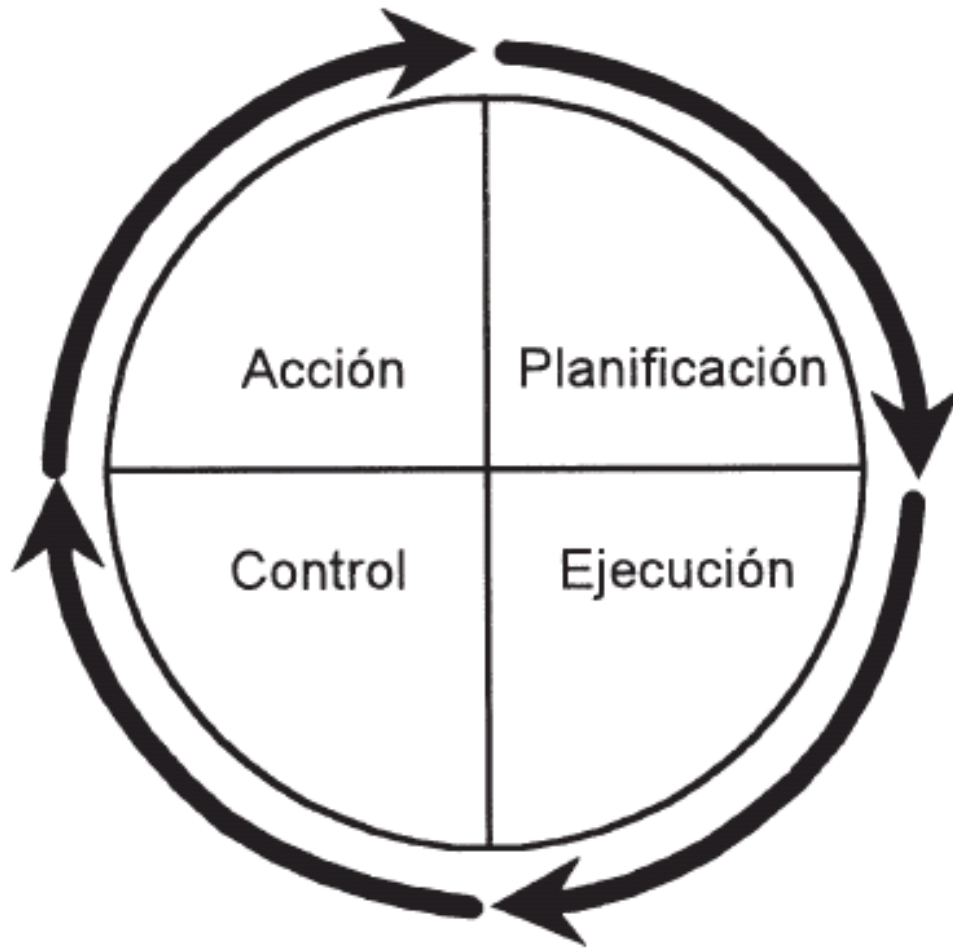
Figura 3.3.3. Espiral del progreso



Fuente: Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1995)

Este sería el proceso lógico para obtener una calidad adecuada para el cliente. Ahora bien y de acuerdo con Deming (1989), es necesario analizar cómo la empresa es capaz de generar esta calidad a través del círculo y mejorarla continuamente. En este sentido el círculo de autocontrol conceptualizado por Shewhart mostrado en la figura 3.3.4., es una herramienta que es factible aplicar tanto a procesos de manufactura como a procesos de servicios.

Figura 3.3.4. Círculo de autocontrol de Shewhart



Fuente: Juran y Gryna (1995)

De acuerdo con Tari, J. (2000), el círculo de Shewhart es un proceso que persigue la mejora de cualquier actividad o proceso de una empresa. Consta de cuatro etapas: planificación, ejecución, control y acción. En este sentido, el individuo, independientemente de su responsabilidad, establece un plan para alcanzar el objetivo (plan), lo ejecuta (do), verifica los resultados obtenidos con los planificados (check), y por último toma las decisiones oportunas si los objetivos no son los esperados o se

quiere mejorar (action). Así, este cuarto paso permite a la organización mejorar cualquier etapa y satisfacer por tanto al cliente de esa fase. Igual que en la espiral del progreso, conforme va girando esta círculo se mejora la calidad del proceso.

Otra herramienta que permite identificar con claridad las expectativas del cliente se conoce como Despliegue de la Función de Calidad y por sus siglas en ingles (QFD), en este sentido la Asociación Latinoamericana de QFD (2009), lo define como un sistema que busca focalizar el diseño de los productos y servicios en dar respuesta a las necesidades de los clientes. Esto significa alinear lo que el cliente requiere con lo que la organización produce ya sea tangible o intangible, en otras palabras es, "transmitir" los atributos de calidad que el cliente demanda a través de los procesos organizacionales, para que cada proceso contribuya al aseguramiento de estas características. A través del QFD y de acuerdo con Akao, Yoji (1993), todo el personal de una organización esta en posición de entender lo que realmente es importante para los clientes y trabajar para cumplirlo.

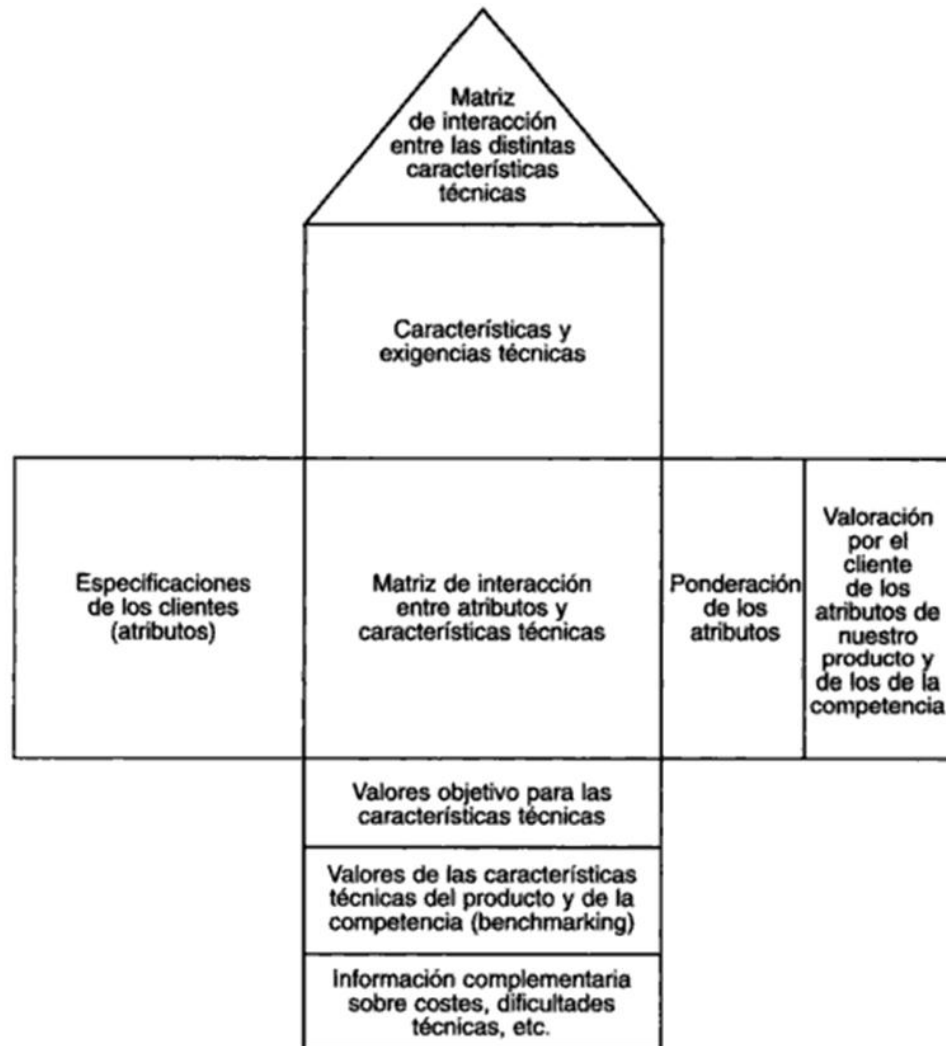
Para Pérez J. (1997), El despliegue de la función de calidad es una metodología para concebir, configurar y desarrollar un producto o servicio a partir de los deseos y necesidades del cliente donde participan todas la aéreas involucradas de la empresa. Esta metodología eta enmarcada dentro de la filosofía de calidad total, entendida como la satisfacción de las necesidades del cliente.

Son cinco las fases para elaborar un QFD que en nuestro caso bien lo podemos aplicar a servicios de consultoría y que de acuerdo con la Asociación Latinoamericana de QFD (2009), son:

- Obtener la voz del cliente,
- Transformar la voz del cliente en necesidades de cliente,
- Jerarquizar y ponderar las necesidades,
- Elaborar la matriz de relaciones y evaluar la situación actual del servicio, y
- Realizar las acciones de mejora que se requieran es decir la toma de decisiones para mejorar y generar valor.

A continuación se muestra la figura 3.3.5 básica de la casa de la calidad o despliegue de la función de calidad la cual también conocida como QFD (Quality Function Deployment).

Figura 3.3.5. Estructura básica de la casa de la calidad o despliegue de la función de calidad (QFD)



Fuente: Pérez, J. (1997).

El QFD permite a una organización entender la prioridad de las necesidades de sus clientes y encontrar respuestas innovadoras a esas necesidades, a través de la mejora continua de los productos y servicios en búsqueda de maximizar la oferta de valor y con ello una ventaja competitiva. Por lo tanto es un modelo o herramienta que aplica también en servicios de consultoría aunque su principal uso ha sido la manufactura de productos tangibles.

## **4. ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y CAPACITACIÓN**

### **4.1. Introducción a la empresa**

La empresa a que se hace referencia en este trabajo, es una empresa micro dedicada a proporcionar servicios de consultoría y capacitación a diferentes tipos de organizaciones como hoteles, automotriz, administración pública y manufactura. Fue fundada en 1988 y gracias al gusto y preferencia de los clientes continúa operando en la región, principalmente en el estado de Querétaro y en algunos otros estados como Puebla, Guanajuato, Michoacán, Oaxaca y San Luis Potosí, entre otros, estos últimos con menor presencia.

A continuación se mencionan algunos de los servicios de consultoría y capacitación que se ofrecen.

Asesoría en:

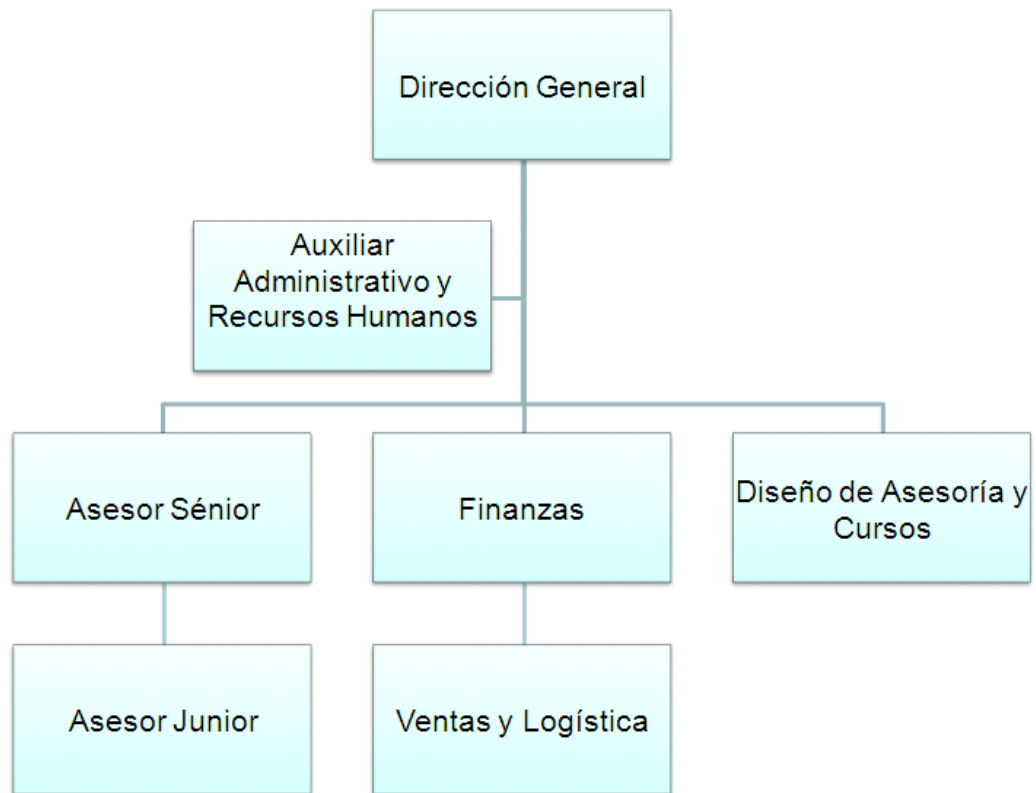
- Implementación de sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2008.
- Implementación de sistemas de gestión de calidad ISO TS 16949:2009.
- Ingeniería de calidad y seis sigmas.
- Diseño y Análisis de experimentos.
- Manufactura esbelta (Lean Manufacturing).
- Análisis de Valor.

- Confiabilidad.
- Etc.

Cursos de:

- Análisis y solución de problemas.
- Análisis del sistema de medición y meteorología.
- Control estadístico de proceso (CEP).
- Planeación avanzada de la calidad (APQP).
- Proceso de aprobación de partes para producción (PPAP).
- Análisis del modo y efecto de la falla potencial (AMEF).
- Auditor Interno de sistemas de gestión de calidad.
- Análisis del Sistema de Medición (confirmación metrológica)
- Etc.

Figura 4.1.1. Organigrama para una empresa de consultoría y capacitación



Fuente: Elaboración propia

Como se observa es una empresa micro con pocos empleados (menos de ocho), que ejecutan todas las funciones y actividades para cumplir con la misión y objetivos establecidos por la organización. Los empleados muestran un alto grado de pertenencia, además de que durante el paso de los años desde su fundación los consultores tanto sénior como junior se han preocupado y ocupado en ir actualizando y mejorando sus conocimientos y habilidades a través de formación con diversas instituciones y asociaciones relacionadas con el giro, participación en congresos así como de la misma experiencia que han adquirido a partir de su trabajo, lo que ha reforzado sus competencias en este sentido.



#### **4.2. Situación de la empresa de servicios de consultoría y capacitación**

En los últimos seis años la empresa ha realizado su planeación estratégica con una frecuencia bianual, sin embargo, en la parte de crecimiento y mayor participación en el mercado aun no se han obtenido los resultados deseados, motivo por el cual con este trabajo se pretenden desarrollar las ventajas competitivas de la empresa y aprovecharlas en este sentido, es decir, lograr una mayor captación de clientes sin descuidar los actuales.

Por otro lado se sabe que a la fecha, no se cuenta en la organización de consultoría con evidencia de algún análisis previo para identificar o desarrollar las ventajas competitivas (variable dependiente), aunque si se ha preocupado por contar con personal competente para ofrecer sus servicios. En lo que respecta al diseño y desarrollo de las capacitaciones y asesorías ha sido desarrollado y proporcionado principalmente en base a experiencia, lo que sugiere que hace falta algún modelo o método basado en la calidad (variable independiente), mejora continua e innovación (variable independiente), que aunado a la experiencia y competencia permita identificar con claridad los requisitos del cliente para poder diseñar el esquema de servicio que se mas ajuste a las necesidades del cliente.

Se sabe que identificar con claridad las expectativas y requisitos del cliente en lo que se refiere a servicios de consultoría no es una tarea fácil, ya que muchas veces ni los mismos clientes identifican con claridad lo que realmente necesita y frecuentemente orientan sus esfuerzos a remediar un síntoma y no la causa; es aquí donde los

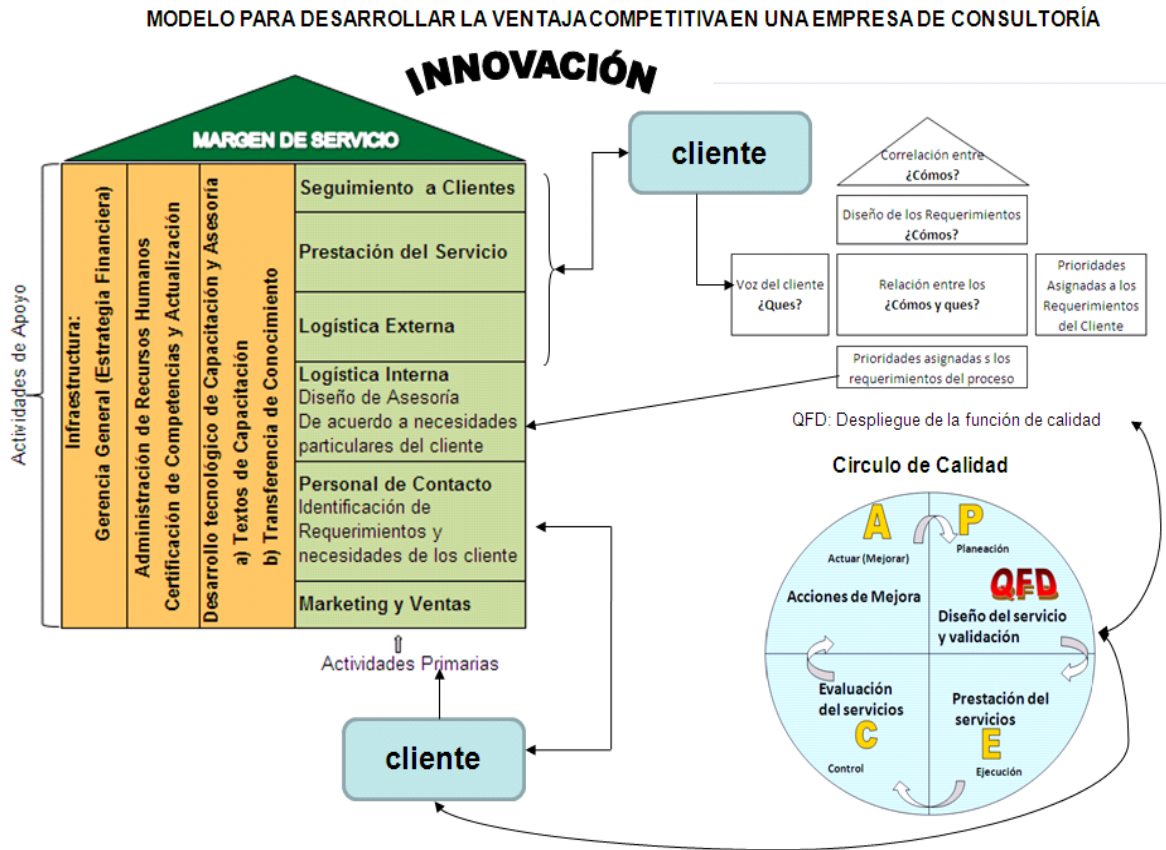
consultores preferentemente apoyados en algún modelo y con base en su competencia deben hacer un análisis muy preciso de la situación y problemáticas existentes para entonces hacer las propuestas, así como proporcionar los servicios que den soluciones reales a las problemáticas desde el origen.

De lo expresado anteriormente, se refuerza entonces la necesidad de generar o desarrollar un modelo que permita, en esta relación cliente - proveedor de servicios de consultoría, entender claramente las interacciones del proceso, así como la secuencia de actividades que permitan con mayor eficacia diseñar las asesorías y cursos que aseguren un claro entendimiento de las expectativas de los clientes a fin de cumplir estas con la calidad requerida y como consecuencia de una adecuada planeación y ejecución, logrando con esto clientes satisfechos y a su vez una mayor participación en el mercado.

#### **4.3. Propuesta de modelo para desarrollo de la ventaja competitiva en una empresa de servicios de consultoría y capacitación**

La propuesta de modelo para desarrollar la ventaja competitiva en una empresa de consultoría y capacitación, se basa en el modelo de cadena de Valor de Porter, con las adaptaciones pertinentes para este tipo de empresas, tomando en cuenta en este proceso algunos otros modelos que refuercen los aspectos de la calidad como el círculo de autocontrol de Shewhart, y despliegue de la función de calidad de Akao; y considerando también la invocación en este proceso que además de introducir algo nuevo se pueda materializar en mayor margen y participación de mercado.

Figura 4.3.1. Modelo para desarrollar la ventaja competitiva en una empresa de consultoría



Fuente:Elaboración propia a partir de Hitt et a. (2007), Juran y Gryna (1995), Pérez, J. (1997) y Hertog, P. and Bilderbeek, R. (1999).

Como se observa, los cambios más importantes que sufre el modelo en su modificación para su aplicación en empresas de servicios, radican en la organización de las actividades primarias, los cuales aparecen redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de interacción.

En las actividades de apoyo, se elimina el rubro de adquisiciones ya que por tratarse de servicios de consultoría este no tiene una significancia importante en el desarrollo de la ventaja competitiva.

Dentro de la modificación, existen dos herramientas integradas como lo es el círculo de calidad adaptado al proceso de servicio de consultoría y la función de despliegue de calidad, también se muestra algunas flechas que muestran el sentido en que fluyen las actividades e información, estas dos últimas herramientas han sido poco aplicadas en el giro, por lo que resulta interesante e innovador integrarlas al modelo para que sean desarrolladas por un equipo multidisciplinario de la organización y con esto desarrollar las ventajas competitivas que permitan alcanzar la satisfacción del cliente, así como, una mayor participación de mercado.

#### *Marketing y ventas*

Conserva su enlace con las actividades de ventas, como la publicidad, promoción, y coordinación de propuestas comerciales, sin embargo ahora es el primer contacto con el cliente desde el origen de la prestación del servicio.

Como se ha podido constatar por las características propias de los servicios de consultoría, se debe dar respuesta expedita al cliente de que sus necesidades serán cubiertas en un marco de referencia de profesionalismo, para que de esta manera el cliente perciba las ventajas competitivas en la cadena y estar en posición de proporcionar el servicio con la calidad requerida.

#### *Personal de Contacto*

Este es el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en la

cadena para contribuir en la calidad del servicio que se brinda. En este orden de ideas, esta persona deberá contar con la experiencia y conocimientos necesarios que le permitan identificar con claridad las expectativas del cliente, para poder así en coordinación con logística interna diseñar el tipo de asesoría que realmente se ajuste a las necesidades del cliente. Según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

### *Logística Interna*

La logística interna se encarga de diseñar el servicio requerido por el cliente, para lo cual se reúne con el equipo multidisciplinario y traduce la voz del cliente en especificaciones de servicio que puedan ser atendidas con profesionalismo y calidad, también proporciona a ventas las características del tipo de servicio para que se establezca la cotización final.

Por otra parte, logística interna ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo multidisciplinario en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables de alto valor para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

### *Prestación del servicio*

Bien se podría confundir a este eslabón en la cadena con el resultado mismo de nuevo modelo planteado, sin embargo vale la pena destacar que por prestación debemos

entender al concepto mismo del servicio de consultoría, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del cliente. Es por ello que en esta cadena el modelo contemple una actividad de gran valor que es el seguimiento a clientes.

La organización debe ser capaz de ofrecer un prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del objetivo deseado por el cliente. Un servicio brindado sobre la base de una prestación y diseño mal definido dará lugar a la competencia para buscar captar al cliente insatisfecho.

#### *Seguimiento a clientes*

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no a la calidad que él mismo termina percibiendo por lo que la labor de seguimiento a clientes se convierte en parte fundamental para alcanzar clientes satisfechos. En este marco, el fluir de conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, seguimiento y demás eslabones en la cadena, contribuirán en forma sinérgica a mejorar día con día como lo sugiere el círculo de calidad en el modelo propuesto.

Son estas actividades primarias las responsables más directas en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio de consultoría posible. Así pues, cada una de

estas actividades en la cadena de valor se rige en una fuente de ventajas competitivas, en tanto la empresa sea capaz de maximizar la contribución de valor de cada uno de los integrantes al todo, esto de acuerdo con la misión y visión organizacional, así como a los objetivos estratégicos

Así mismo, respetando la intención original de la cadena de valor, se refuerza el hecho de que ninguna función dentro de dicha cadena es independiente del resto, razón más que suficiente para aceptar que las interrelaciones existentes entre ellos, también deben ser optimizadas y también pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia, es por ello que en el modelo propuesto se fortalecen las interacciones buscando una diferenciación en las diferentes funciones al incorporar el círculo de calidad y despliegue de la función de calidad.

#### *Actividades de Apoyo*

Las actividades de apoyo en la cadena desempeñan la no menos importante función de contribuir al correcto desempeño de las actividades y funciones primarias, al asignar los recursos necesarios para poder operar en un marco de calidad y competitividad con el propósito de al final del proceso lograr clientes satisfechos y por consecuencia una mayor participación en el mercado

#### *Dirección General y Recursos Humanos*

Como en cualquier organización, y más aún cuando se trata de una de servicios de consultoría, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa desde la

dirección hasta el último de los empleados en la pirámide organizacional. Se debe dejar de pensar que el marketing es tarea exclusiva del departamento de marketing, es decir todas las funciones deben dar el mayor valor al cliente. Hay que recordar que el cliente es la razón del negocio, y es tarea de la Gerencia general, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

#### *Desarrollo tecnológico de capacitación y asesoría*

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada.

#### *Margen de Servicio*

El margen de servicio, después del cliente es el objetivo primordial de la organización y la razón de todas las actividades en la cadena, así como de la totalidad de las negociaciones e interacciones que se realicen.

El margen de servicio es el porqué de este modelo que se está planteando. Es el castillo construido con cada granito de arena aportado por las distintas funciones. Es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de ellos. El margen de



servicio es la resultante, es lo que el cliente percibe, lo que el cliente vibra, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta.

El margen de servicio es el resultado de lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” de quien nos contrata. Es el vínculo real y emocional que hace que el cliente no quiera dejar de contratar a la organización, porque no encontrará otra firma que resuelva sus problemas y necesidades de capacitación y consultoría, experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo.

#### **4.4. Recomendaciones**

De acuerdo con al nuevo modelo es muy factible pensar en estratificar los servicios de consultoría que ofrece la empresa en estudio en las siguientes categorías:

- Servicios de asesoría diseñados a la medida del cliente para alcanzar una certificación de tercera parte nacional o internacional.
- Servicios para entrenar y capacitar personal de la organización del cliente para que ellos logren una certificación de tercera parte.
- Una combinación de las dos anteriores.
- Capacitación e empleados de los clientes en cuestiones de técnicas y tecnología de calidad que permitan mejorar sus procesos internos.
- Asesoría personalizada en el análisis y solución de problemas.

Se recomienda formar un equipo multidisciplinario y desarrollar el modelo propuesto dentro de la empresa de consultoría, para cada uno de los servicios tipo antes mencionados y desarrollar o identificar en cada uno la ventaja competitiva con la flexibilidad para que ante una expectativa diferente de algún cliente pueda ser modificado de manera expedita a fin de ajustar el “traje a la medida que cada cliente” y lograr una ventaja duradera.

Establecer los puntos claves de control para cada estrato de servicios de consultoría y capacitación ofertados.

Con la salida de la herramienta de despliegue de la función de calidad que esta integrada en el modelo propuesto, y que básicamente es traducir la voz del cliente a especificaciones de servicio de consultoría como características carticas, diseñar un instrumento de medición de satisfacción de cliente que realmente recoja información útil y que permite dentro en la organización con apoyo del circulo de calidad y como integral de la cadena de valor, mejorar continuamente los servicios ofertados.

Actualizar las certificaciones de los consultores y elaborar un programa con revisiones del estatus.

Medir consistentemente la percepción del cliente y aplicar las evoluciones de curso al término de este, así como cuando aplique, aplicar la evaluación de la efectividad de la capacitación efectuada por los clientes internos.

Aplicar el círculo de calidad o círculo de autocontrol también en las funciones de apoyo como recursos humanos y desarrollo tecnológico como parte de la mejora continua.

Documentar dentro del sistema de gestión de calidad las prácticas de diseño y ejecución de los servicios de consultoría y capacitación.

## CONCLUSIONES

La ventaja competitiva sostenible en el contexto de las micro y pequeñas empresas en el sector de servicios de consultoría y capacitación en México se explica mediante las competencias de sus consultores, así como la habilidad que se desarrolle en entendimiento claro de los requerimientos y expectativas de los clientes, a fin de diseñar de manera efectiva los servicios que cubran sus necesidades reales y ayude de manera tangible en la solución de sus problemas.

La mercadotecnia y explotación de sus ventajas competitivas, ayudarán por consecuencia a lograr una mayor participación en el mercado.

En ese orden de ideas, las empresas con características similares a la de la muestra lograrán la sostenibilidad cuando a través de sus capacidades y competencias logren satisfacer al consumidor y lograr inimitabilidad con dichas ventajas y capacidades.

El servicio que ofrecen las empresas en este sector se caracteriza por la intangibilidad y la interactividad. La intangibilidad se refiere a que el servicio no se palpan generalmente de manera directa, y la interactividad, porque se requiere del cliente para que se presente u otorgue el servicio de consultoría. En este tipo de servicios, lo verdaderamente valioso lo proveen los intangibles y las competencias de los consultores, es decir, el servicio con calidad al cliente que coadyuve en la solución real de sus problemas con un enfoque innovador.

Por otro lado, juega un papel muy importante para alcanzar una mayor participación en el mercado la innovación y la calidad de servicios ofrecidos que frecuentemente están apoyados por la mercadotecnia en lo que refiere a la publicidad e internet.

Estas posesiones de la empresa no son percibidas con facilidad por los competidores, pero sí son muy valoradas por los clientes, lo que permite que la empresa logre una ventaja competitiva difícil de imitar para alcanzar la sostenibilidad.

Este modelo considerado como innovador por la integración de varias herramientas en sí mismo no es nada, no significa nada, sino que cobra significado cuando el mismo sea aplicado, puesto en marcha y con el tiempo mejorado; las mejoras para que sean innovadoras, además de introducir algo nuevo debe generar riqueza para quienes apuestan a su favor.

El modelo podría ser usado en otros giros de servicios, sin embargo hay que ser muy cuidados en seguir la técnica y flujo que sugiere el modelo en lo que respecta a la cadena de valor y despliegue de la función de calidad, con el objeto de que el modelo tenga una buena aproximación a las características y expectativas de alto valor que los clientes desean. Bajo ningún punto de vista será saludable ajustar la realidad a las limitaciones de un modelo.

El éxito de una cadena de valor depende de la presencia de un coordinador o dueño de una idea claramente identificada. Sin tal líder que tenga la visión, la voluntad y la perseverancia el éxito es improbable y es altamente dependiente de la habilidad de los socios potenciales de la cadena para cooperar uno con el otro y crear situaciones de “GANAR - GANAR”.

Llevar a la práctica el modelo y explotarlo a su favor requiere tiempo, sin embargo lo más significativo es moverse de una posición de creer que se está bien en la empresa a la “optimización de la cadena”.

La formación de la cadena del valor es relativamente sencilla en la teoría pero operacionalmente difícil. Se requieren de considerables esfuerzos para aumentar el conocimiento de las cadenas de valor como una respuesta competitiva a un mercado competitivo. Se requiere en muchos casos de una nueva visión, nuevos procesos con incentivos y compromisos a largo plazo.

No hay reglas fijas acerca de quienes deban participar en una cadena de valor, sin embargo, hay que tener presente los objetivos de la relación. Una cadena de valor exitosa será sensible a las necesidades del consumidor. Como se ha venido señalando sugiere reforzar la estrategia de calidad del servicio, y los mecanismos de retroalimentación.

Dependiendo de las características de la consultoría y la naturaleza del mercado elegido, habrá varios puntos críticos de control como por ejemplo conocer como se están

diseñando y proporcionando los servicios a través de la cadena de valor desde la recepción de la orden y hasta la evaluación del servicio y por lo tanto, hay funciones y roles clave que afectan la calidad del servicio, tiempo de respuesta y el flujo de información. Todos los participantes que tienen influencia en un punto de control crítico para lograr los objetivos de la cadena de valor, deben estar directamente involucrados de manera proactiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akao, Yoji (1993). *Despliegue de funciones de calidad (QFD): Integración de necesidades del cliente en el diseño del producto*. México: Tecnologías de Gerencia y Producción.
- Afuah, Allan (1999). *La dinámica de la innovación organizacional*. México: Oxford University Press.
- Asociación Latinoamericana de QFD (2009). *¿Que es el QFD?*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2009, desde: [http://www.qfdlat.com/\\_Que\\_es\\_el\\_QFD/\\_que\\_es\\_el\\_qfd\\_.html](http://www.qfdlat.com/_Que_es_el_QFD/_que_es_el_qfd_.html).
- Hertog, P. and Bilderbeek, R. (1999). *Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns*. USA: Jean Gadrey
- Danvila, I y Sastre, Meguel. (2007). *El papel de la formación de personas en el proceso de implantación de un sistema de calidad*. Contaduría y Administración, mayo-agosto, número 222 Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México pp. 9-20
- Deming, W. E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Drucker, Peter F. (1997). *La Innovación y el empresario innovador: La práctica y los principios*. Barcelona: Apóstrofe.
- Fernández, A. (2000). *Calidad en las empresas de servicio*. España: Instituto de Fomento Regional.
- Fleitman, J. (2008). *Consultoría Profesional*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2009, desde <http://www.fleitman.net/articulos/consulProf.pdf>



- Ford, R., Bach, S., and Fotter, M (1997). *Methods of Measuring Patients Satisfaction in Health Care Organizations*. Health Care Management (Review 22, pp. 74-89).
- Formichella, M. (2005), *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Recuperado el 28 de octubre de 2009 desde <http://www.unsch.edu.pe/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf>.
- Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2009). *El factor humano en los sistemas de calidad del servicio*. Cuadernos de turismo, 23, 129-147
- Hitt, Michael A., Ireland, Duane R. and Hoskisson, Robert E. (2007). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. USA: Cengage Learning Editors.
- Jong, J. et al. (2003, mayo), *Netherlands: Innovation in Service Firms Explored: what, how and why?*, EIM Report.
- Jun, M., Peterson, R. and Zsidisin, G. (1998). *The Identification and Measurement of Quality Dimensions in Health Care*. Health Care Management, 4, 81-96.
- Juran, J. y Gryna, F. (1995). *Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*. McGraw-Hill, México.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2002). *Fundamentos de Marketing*. Prentice Hall.
- Laudon, K., y Laudon, J. (2000). *Administración de los sistemas de información, organización y tecnología*. Prentice Hall.
- López, N., Montes, J., y Vázquez, C. (2003). *Fuentes Tecnológicas para la Innovación. Algunos Datos para la Industria Española*. Revista Madrid, edición Diciembre 2003 pp. 6-20.

- Navarro, L. (2007). *Ventajas competitivas dentro de la empresa*. Recuperado el 1 de octubre de 2009 desde <http://www.laflecha.net/articulos/empresas/ventajas-competitivas-dentro-de-la-empresa/>.
- OCDE. (2006). Innovación. Manual de Oslo: “*Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*”. TRAGSA. Disponible en: [http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual\\_de\\_Oslo%2005.pdf](http://www.conacyt.gob.sv/Indicadores%20Sector%20Academcio/Manual_de_Oslo%2005.pdf).
- Pérez, J. (1997). *Estrategia gestión y habilidades gerenciales*. Ediciones Días Santos. España.
- Porter, Michael E. (2002). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores*. Compañía Continental Editorial.
- Porter, Michael E. (2004). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental. México
- Soete, L. and Miozzo, M. (1989). *Trade and Development in Services: A Technological Perspective*, Working Paper n° 89-031, MERIT, Maastricht.
- Rivas, L. (2004). *Como hacer una tesis de Materia*. México: Sociedad productiva de producción. Taller abierto.
- Tari, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones Universidad de Alicante
- Vence, X. y González, M. (2002). España: *Los servicios y la innovación*. La nueva frontera regional en Europa, *Economía Industrial*, 347, 41-66.
- Villar, L. (2004). *Innovación tecnológica, universidad y empresa* [Versión Electrónica]. Revista Madrid, Vol. 23.