

# **UN MODELO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA MIPYMES EN PUEBLA, MÉXICO**

Dr. José Arturo Fuentes Rojas  
[arturo.fuentes@correo.buap.mx](mailto:arturo.fuentes@correo.buap.mx)

Dr. Jacinto García Flores  
[garflor@yahoo.com](mailto:garflor@yahoo.com)

Dra. Ana Lilia Silva Ambriz  
[alsa07@hotmail.com](mailto:alsa07@hotmail.com)

---

Fecha de Recepción: 27.01.2014

Fecha de Aceptación: 28.03.2014

---

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es poder hacer conciencia a los empresarios que son propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas, se han visto en muchos problemas desde la apertura comercial que se implantó en México en diciembre de 1994, de tal manera que es conveniente e importante encontrar un modelo que permita crear una nueva cultura empresarial que sea efectiva para poder enfrentar la competencia a nivel mundial. La cultura permite generar nuevas ventajas competitivas, generando competencias organizacionales, apoyadas por metodologías en materia de calidad, basada en actitudes y valores, el objetivo de este estudio, de caracterizar una cultura y a la calidad en las MIPYMES en Puebla, con el fin de proponer cambios y poder generar en ellas mejores condiciones para enfrentar a la globalización.

**Palabras claves:** Cultura, Calidad, Globalización, MIPYMES

## **Abstract**

The objective of this research is to raise awareness entrepreneurs who own micro, small and medium enterprises, they have been seen many problems from trade liberalization that was implanted in Mexico on December 1994, such convenient and important to find a model that allow us to create a new business culture and be effective to face the global competition. The culture allows detonate the elements that generate new competitive advantages, creating organizational competence supported by methodologies in matter for quality, based on attitudes and values, that's why the objective of this study, to characterize a culture and the quality in MIPIMES in the estate of Puebla, with the goal to proposed on the better conditions to a front the globalization.

**Key words:** Culture, Quality, globalization, MIPYMES

## Introducción

La educación para la Calidad es una preocupación de todas las empresas modernas, por lo tanto, hoy en día la gestión de la calidad es una herramienta valiosa para la administración de cualquier organización que desee pertenecer al mercado por varias razones entre ellas las siguientes:

La Calidad es una llave de acceso a los mercados, porque incrementa el volumen de ventas y representa mejores ganancias.

Es una carta de presentación para futuras negociaciones.

Permite ofrecer a los clientes confianza y poder competir en los mercados locales, nacionales y mundiales.

En base a estudios previos como el de la MIPYMES en el estado de Puebla editado por la BUPA (2008) se detectó que cultura empresarial y la situación de dichas empresas requieren un cambio y congruencia con el mundo global.

Dando seguimiento a el estudio se plantea proporcionar un modelo de gestión de la calidad que permite que las empresas sean más efectivas y puedan permanecer en el mercado con mayores expectativas de éxito, y que puedan considerar más posibilidades de establecer bases para un futuro, creando sus propias estrategias considerando principios básicos como el de disciplina, entendiendo como el deber hacer, el ritmo las constancia de lo que se debe hacer y el equilibrio emocional, el buen estar individual y colectivo.

El desarrollo del trabajo está estructurado; primero en el fundamento teórico metodológico; segundo el estudio empírico y tercero el análisis de los resultados en relación a la Cultura de la Calidad en la MIPYMES y las conclusiones.

## Metodología

Es un estudio con enfoque cuantitativo y cualitativo, ya que determina y describe el comportamiento de las MIPYMES y su relación con la calidad. El estudio es descriptivo ya que caracteriza una situación dada. Es un estudio analítico y sintético de carácter deductivo, parte de un esquema general y establece una proposición particular.

Una vez determinadas las bases teóricas, se estableció investigación exploratoria, basada en datos históricos de las MIPYMES con fuentes como INEGI, BANXICO, OIT, etc., en donde se buscó estipular el estado actual de las mismas, con el fin de encontrar las áreas de oportunidad y poder diseñar el cuestionario y preguntas directas que se deberían conocer, donde se analizan variables como resistencia al cambio, su forma de organizar, su forma de ver la calidad.

Así se definió a los sujetos, donde, el sujeto activo es decir, el que realiza el trabajo, adquiere el estatus de sujeto central; en este caso el empresario, habló de las características requeridas, del perfil tipo, las actitudes y competencias. En cuanto al sujeto pasivo, o sea las MIPYMES, se definió el tamaño, con los indicadores que permiten observar su estado en el mercado.

Se consultaron fuentes impresas, relacionadas con la gestión de la calidad y las MIPYMES, con el fin de cronologar criterios, establecer lineamientos y fundamentar el análisis y la síntesis que se desprendieran de ellas.

Se aplicó un cuestionario estructurado con el fin de determinar los indicadores para conocer las carencias o dificultades que tienen para mejorar o bien permanecer en el mercado, lo cual permitió identificar que si se promueve e implementa una gestión de calidad en las MIPYMES, mediante la capacitación en los tres principios: "disciplina, ritmo y equilibrio emocional", las empresas podrán mantenerse en la competencia del mercado global. A la información reunida se le aplicó técnicas estadísticas como la media aritmética, diagramas causa-efecto, para determinar cómo enfrentan el contexto actual las MIPYMES

### **Revisión Literaria**

El área de estudio en la que planteamos nuestra aportación en el presente trabajo está enfocado a los factores que inciden y enfrentan las MIPYMES, poder adecuar un modelo de gestión de Calidad en el cual se considerara las aportaciones de los principales exponentes de la Calidad y con él aplicar un cambio de cultura, es decir, ver de manera diferente la situación de la empresa.

Cultura de Calidad para estos fines se entiende como el conjunto de variables y hábitos que posee una persona que complementadas con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten elaborar con su organización para afrontar los retos que se presentan en el cumplimiento de su misión. (Cantú, 2006: 98)

La cultura de Calidad ha ido variando con los años y existe una variable de formas de combinarla en las empresas.

Cuando uno escucha la palabra Calidad, se piensa en atributos o propiedades de un objeto, que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él, pensamos en nula, poca, buena o excelente calidad, por tanto, el significado de Calidad equivale a excelencia o perfección, Diccionario de la lengua española.

Existen también gran cantidad de definiciones del término Calidad, como también diferentes maestros de la Calidad.

Edwar W. Deming, reconoce que la Calidad es la base de una economía sana, ya que las mejores de la calidad desatan una reacción en cadena en el que al final

genera conocimiento en el nivel de empleo, para ello Deming expone 14 puntos para lograr calidad, productividad y posicionamiento competitivo. Cantú (2006: 30).

Joseph M. Juran, para él la Calidad se basa en lo que llamó la trilogía de Juran; Planeación de la Calidad, Control de la Calidad y Mejoras de la Calidad. Cantú (2006:32).

Kaoru Iskikawa, él se apoya en el control y el aseguramiento de la Calidad, las cuales fueron en su momento vanguardistas y constituyeron las bases de los sistemas de calidad actuales, promueve de manera muy enfática el TQC. Cantú (2006:35).

Taguchi, propuso metodologías para la reducción de la variabilidad y el incremento en la habilidad de los procesos productivos con la consecuente disminución en el porcentaje de artículos defectuosos. Cantú (2006:38-39).

De una manera general en un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente logrando mayor competitividad. Podemos decir que la Calidad es cumplir con las expectativas del cliente, lo cual se traduce en la ausencia de deficiencia o algo excepcionalmente bueno en su tipo pero se parte del tronco conceptual de la Administración de la Calidad, en un sentido más amplio nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo.

El nuevo concepto de calidad, que es el que se encuentra presente en nuestro país, tiene que ver con los requisitos de los consumidores, dado que un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. Además, es una filosofía que debe convertirse en la forma de vida de todos los integrantes de una organización.

González Prado, Director del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que sean certificadas en calidad; esto debido a que en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados. Espinosa (1994:46-53). Pero una cultura de Calidad en México está aún en cierre. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia las utilidades a la satisfacción del cliente según lo describe, Crosby et al (1999:98) en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.

¿Qué es exactamente calidad?

Los expertos en calidad han diseñado sus propios procesos los cuales se orientan hacia la calidad; así tenemos que E. Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; J. M. Jurán de 11 elementos de mejora continua; P. Brosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigengaum propone 18 responsabilidades. James Paul (2001)

A pesar de las diferencias hay ciertos principios que siempre están presentes: para poder entender mejor estos principios haremos dos grandes agregados; el primero de ellos daría cuenta en la organización de la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; los principios podrían ser:

1. La calidad no se controla se produce pro-activamente.
2. La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
3. La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
4. La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde un principio.
5. La calidad está orientada al consumidor o usuarios, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
6. La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de sistemas que competen a puestos gerenciales.
7. La calidad está orientada a prioridades.
8. La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control de mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
9. La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo de incumplimiento.

Sobre la primera división podemos decir que buscar la calidad obliga a las organizaciones a mejorar el proceso de producción, cuidar el diseño exacto del producto final, reducir al mínimo los defectos, evitar re-trabajos, eliminar los desperdicios, uniformizar los productos, lograr exactitud en el manejo de materiales; todo lo anterior trae disminución de costos; asimismo, cuidar todos estos detalles de la producción, evita las devoluciones, las quejas, los gastos en cubrir garantías, entre otros. Como vemos, esto es aumento de la productividad. Está claro que la calidad y el incremento de la productividad van de la mano.

El segundo agregado nos habla de los valores, los cuales son:

1. La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.
2. “Eliminen el miedo de tal forma que la gente haga su mejor esfuerzo de trabajar con efectividad porque ellos quieren que la empresa tenga éxito” (Senge, 1998:301).

La calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad; la calidad debe entenderse y debe ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida, es una filosofía que debe de estar atrás de todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa.

Al incorporar un programa de calidad, no debe obligarse al trabajador a hacer las cosas bien en su trabajo; debe formarse una conciencia en la que todo lo que se haga dentro y fuera de la organización debe tener cero defectos y debe de buscar la mejora continua. Si el trabajador hace suya esta filosofía para su vida privada, lo hará en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la organización.

Este proceso de mejora continua obliga a todos los integrantes de la organización a estar mejorando continuamente su educación; la capacitación por tanto es un eje importante de la calidad, no hay un solo autor que no mencione e insista sobre este punto. Así pues, hay que crear conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo, y que también cree responsabilidad social, conciencia ecológica y una real preocupación por cambiar nuestros hábitos de consumo, y nuestra mentalidad, en fin, calidad es el uso de la naturaleza sin detrimento de ésta.

Quizás sólo falta mencionar que últimamente a toda la gama de ideas expuestas se han incluido en lo que han dado en llamar: "La soberanía del consumidor". Parecer ser que se está redescubriendo al cliente. Ahora la organización debe aprender a tratar con un consumidor cada vez más exigente y demandante, ya que el consumidor es ahora más racional que en el pasado, no se deja engañar y sabe escoger lo que le resulta más conveniente, compara precios, productos, servicios, ofertas, antes de decidir las que realmente le son atractivas.

En este proceso de redescubrir al cliente los japoneses, como en muchas otras cosas, van a la vanguardia. En México este ha sido un proceso lento, y en ocasiones doloroso.

Es evidente que la demanda es importante, pues el consumidor puede escoger entre varios productos que satisfagan su necesidad. Actualmente hay más productos que satisfacen la misma necesidad, así que el centro de atención tiene que ser el cliente, para saber exactamente qué producto o servicio desea para satisfacer esa necesidad. Ante esto aparece un nuevo enfoque, que se preocupa de las preferencias de los clientes, de sus patrones de consumo, su personalidad, su sexo, su nivel de ingreso, su status social, en una palabra se segmenta el mercado para hacer más fácil el posicionamiento.

¿Qué es un sistema de gestión de la calidad?

Un sistema de gestión de la calidad es la forma en que la organización dirige y controla aquellas actividades que están asociadas con la calidad. De una manera más amplia consiste de la estructura de la organización junto con la planificación, los procesos, los recursos y la documentación que se usa para alcanzar los objetivos de la calidad, para mejorar los productos y servicios y para cumplir los requisitos de los clientes.

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ser aplicados a todos los tamaños de organizaciones y a todos los aspectos de la gestión, como ser actividades de comercialización, ventas, administración, recursos humanos, financieros, etc., está en manos de la empresa decidir la extensión de su aplicación.

Las normas de gestión de la calidad no deben ser confundidas con las normas de producto. Muchas organizaciones que se inician con los conceptos de sistema de gestión de la calidad y en particular con los de la serie de normas ISO 9000 confunden con calidad de los productos o servicios con el concepto de gestión de la calidad.

El uso de normas de productos, normas de sistemas de gestión de la calidad y enfoques de mejora de calidad, son los medios para mejorar la satisfacción del cliente y la competitividad de las empresas y no son excluyentes.

### Características de las microempresas

1. Su organización es de tipo familiar.
2. El dueño es quien proporciona el capital.
3. Es dirigida y organizada por el propio dueño.
4. Generalmente su administración es empírica.
5. El mercado que establece y domina es pequeño, ya sea local, o cuando mucho regional.
6. Su producción no es muy maquinizada.

### Ventajas de las microempresas

1. Sus necesidades de capital son mínimas, por lo que pueden iniciar y desarrollar un negocio.
2. Se adaptan con facilidad a los cambios estructurales y tecnológicos; es decir, asimilan con rapidez los cambios.
3. Un empresario posee totalmente el capital de la empresa, lo cual le permite una dirección y conducción centralizada de la misma.
4. La organización de la empresa puede cambiar con facilidad cuando se observan cambios en el mercado.
5. Por su tamaño, los procedimientos administrativos también pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias.
6. Dan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada al mismo tiempo, y so se requiere de mucho papeleo.

## Desventajas de las microempresas

1. Obtienen ganancias muy bajas por lo reducido de sus operaciones.
2. Su funcionamiento se adapta a las condiciones del mercado, faltándoles iniciativa y mayor audacia en todos los planos de sus actividades.
3. Se encuentran rezagadas en términos comparativos con las demás empresas, tanto en la esfera productiva como en la tecnológica y administrativa.
4. Su administración es empírica la lleva a cabo el dueño de la empresa.
5. No pueden absorber otras empresas, lo que les ayudaría a ser más competitivos, por el contrario, son absorbidas por empresas mayores.
6. Se centran en sus propias actividades y se desvinculan de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, con lo cual se siguen rezagando.
7. Por su propio tamaño enfrentan problemas de diversa índole, tanto de financiamiento como de recursos humanos e incluso de construcción de las plantas y de transporte.

De acuerdo a la información de la Secretaría de Economía las MIPYMEs en México constituyen más del 90% del total de empresas y generan más del 70% del empleo y de estas la gran mayoría pertenecen a la clasificación de micro y pequeña empresa, por lo tanto es necesario proporcionar medios para su desarrollo dado que vemos la importancia que tienen en la generación de empleos y en la participación del PIB, ya que en gran medida el futuro económico de México dependerá del crecimiento de estas empresas y no sólo por el volumen de empleo que permite realizar con eficiencia, eficacia y calidad, la fabricación de insumos a precios competitivos.

México se sitúa dentro del bloque de países emergentes que buscan lograr su desarrollo económico y social, sin embargo, nos encontramos con un país de grandes contrastes, actualmente vivimos en un mundo globalizado en el cual las barreras comerciales entre los países, prácticamente han desaparecido y en donde la competencia ya no es sólo de productos internos sino también con las empresas de otros puntos del planeta.

## Problemas de la micro, pequeña y mediana empresa

Con el nombre genérico de PYMES, Morales (2006: 30), alude tanto a las micro como a las pequeñas y las medianas empresas, que si bien han contribuido de manera significativa a la economía nacional, lamentablemente se ven sometidas a una serie de presiones y obstáculos que derivan en una crisis de las mismas e incluso las hacen desaparecer.

La globalización no sólo ha traído grandes cambios en los sistemas económico, financiero y político, sino también ha acarreado grandes consecuencias en particular a los más débiles en este caso nos referimos a las MIPYMEs en Puebla,

es por ello que se debe redefinir la forma en que trabajan para mejorar los estándares internacionales y lograr elevar la competitividad de la región.

México no ha podido encontrar una trayectoria buena para su desarrollo económico, la pobreza, el desempeño productivo, el empleo y los salarios e ingresos de la mayoría nos remiten a una forma de vida precaria e insegura con un cumulo creciente de necesidades insatisfechas y capacidades sofocadas (Cordera 2012).

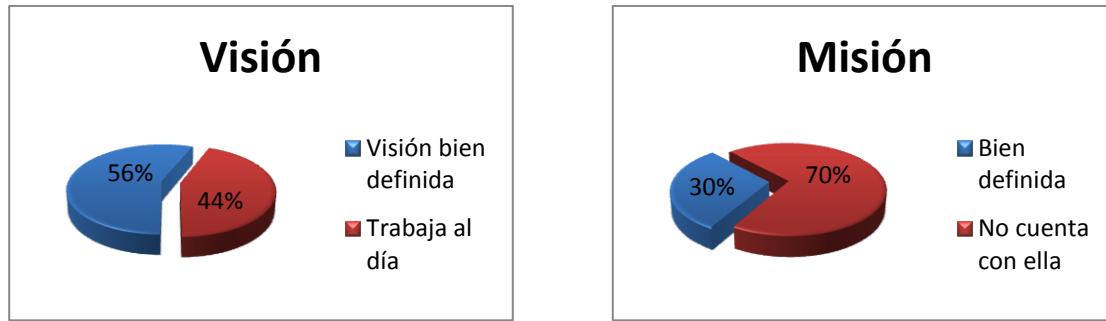
El crecimiento económico en los últimos años frente a los resultados del modelo planteado, no han dado resultados como podemos ver según las cifras del INEGI en el 2010 se creció en un 5.2%, respecto al PIB en 2011 fue del 4.0% siguió decreciendo y en el 2012 del 3.9%, se vino abajo en el 2013 hasta el 1.1% y se espera que sea del 3.9% en el 2014, según pronósticos del BANXICO. Asimismo Banxico en materia de finanzas públicas plantea que el déficit fiscal en millones de pesos muestra lo siguiente: 2009 de \$ 9,993.0; para 2010 se redujo a \$ 3,834.6; a partir de 2011 tuvo un repunte de \$ 17,805.8 y para 2012 se fue hasta \$ 58,177.2; llegando a 2013 a \$ 74,522.0; lo anteriormente mencionado nos permite apreciar que hay factores internos que impiden la competitividad y calidad empresarial de las MIPYMES.

El problema que enfrentan las empresas, no sólo es un problema de la globalización, sino la escasa formación y desarrollo de las empresas para hacer bien las cosas y esto hace no poder competir con las compañías nacionales e internacionales, que utilizan herramientas modernas de gestión para lograr sus objetivos.

Podemos citar factores claros que dificultan la competitividad y calidad de las MIPYMES.

- a) La falta de conocimiento sobre la importancia de la capacitación y desarrollo de la gestión de la calidad.
- b) Desconocimiento del entorno y la competencia.
- c) Atraso en tecnología.
- d) Dificultad de acceso al financiamiento.
- e) Indisciplina individual al trabajo.
- f) Falta de planeación específica.

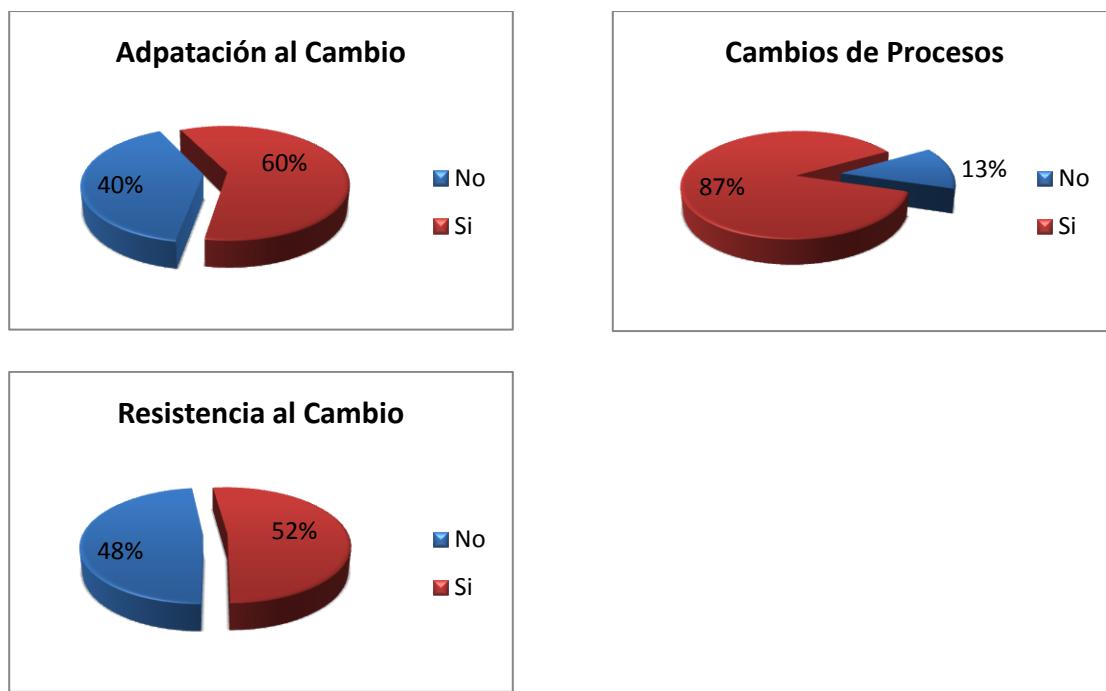
De acuerdo con los datos recopilados en la investigación de campo podemos mencionar como acercamiento inicial que dentro de las empresas objeto de estudio, analizadas no se cuenta con una visión de ser negocio bien definida (ver gráfica 1) prácticamente la mitad de las empresas entrevistadas y cuestionadas sobreviven con el día a día, no cuentan con una visión y misión establecida, menos con una política de calidad que les permita conocer claramente con el rumbo que debe seguir la organización, el 56% muestra tener una visión pero sin una misión configurada.



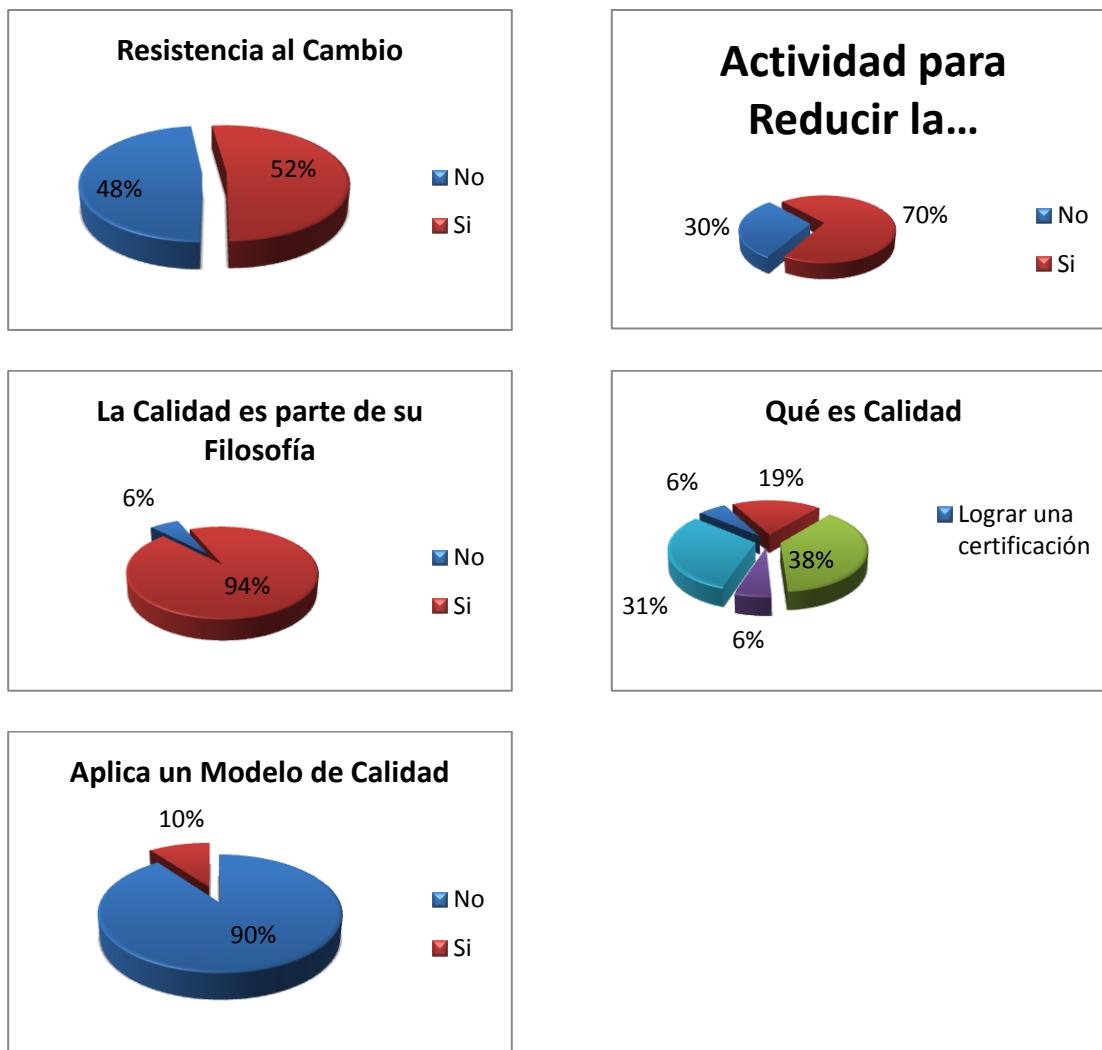
Elaborado en base a encuestas de 500 empresas MIPYMEs

El 75% realizan planeación de sus actividades con metas pero sólo a corto plazo sin metodología, sin embargo, en casi todos los casos la respuesta de si tenían conocimiento de ventajas, fortalezas, debilidades y desventajas. Prácticamente todos afirmaron conocerlas, esto significa una gran oportunidad para planes y acciones que puedan mejorar a la organización.

En cuanto a la administración del cambio, esto si los tienen bloqueados y muy arraigado, aunque si están conscientes que hay que hacerlos pero les cuesta trabajo, la mayoría de los cambios se hacen forzados o porque no les queda de otra.



Es el punto de vista de los empresarios respecto a la importancia



Por lo tanto se puede decir que existe una gran contradicción entre lo que se dice y se hace, o en su defecto lo que se entiende y se comunica en el medio, pero la acción deja mucho que desear, es por ello, la importancia de la gestión de la misma.

## Conclusiones

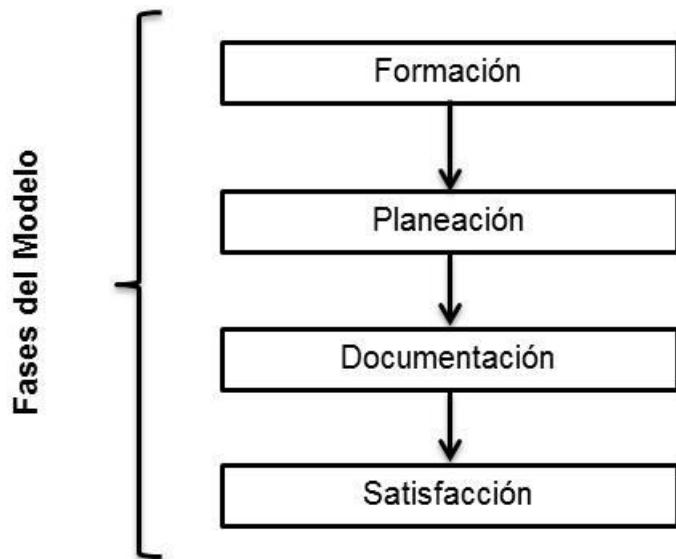
- Es sin lugar a dudas que la apertura de las fronteras al comercio internacional, ha puesto de manifiesto carencias en nuestra forma de ver y ser, para hacer negocios.
- La idiosincrasia de los mexicanos, nos marca como un país alegre, donde festejamos todos los días algo, lo cual hay que cambiar, vivir alegres pero satisfechos de los resultados y no (jodidos pero contentos).
- Si bien entiende la filosofía de la calidad en lo general no se práctica de manera formal, por tanto, hay que formar a los empresarios en la cultura de la calidad aplicada.
- Hay que hacer las cosas, como se debe y con pasión de satisfacción.

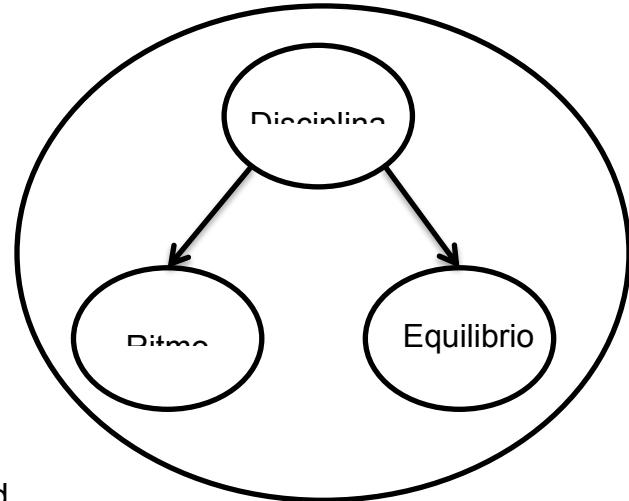
- Hay que ser mejores, mejorar la vida de las empresas y de los trabajadores.
- Quien realiza una tarea es quien mejor la conoce, es responsable en su ámbito de acción y lo hace correctamente.
- La gestión de la calidad, permite asumir mayor responsabilidad, que implica DISCIPLINA, personal y social.
- El ritmo es decir la constancia del día a día, representa cumplir y no desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo.
- Es las MIPYMES que tengan la convicción de la calidad, siempre encuentran una mejor manera de hacer las cosas, es lo que se denomina (mejora continua).

## Propuesta

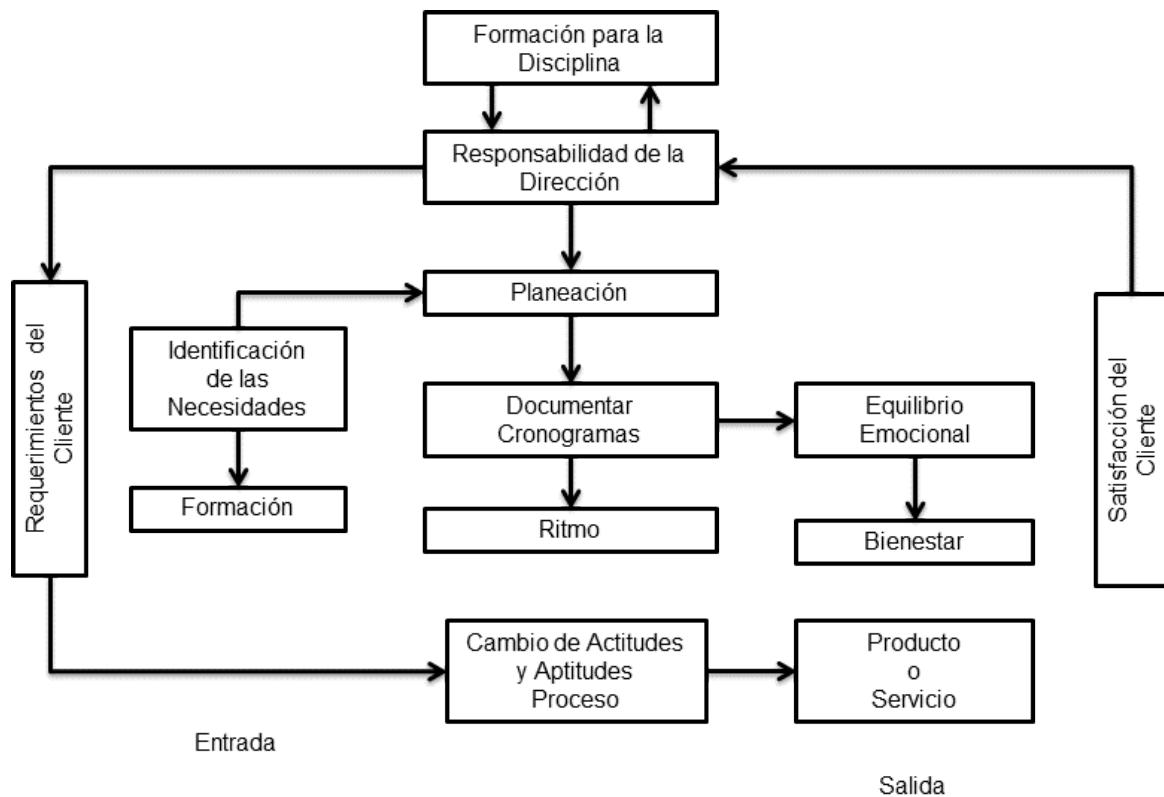
De todo lo anteriormente expuesto y analizado se ha podido percibir una situación que guarda la relación de la gestión por la calidad bastante débil que requiere de un arduo trabajo, en primera instancia requiere comprender la forma de ver y actuar, con el fin de que las MIPYMES puedan alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión con un enfoque a la efectividad y que se eleve la competitividad, requiere de compromiso claros en la operación, basado en tres principios: disciplina, ritmo y equilibrio emocional.





Modelo de Gestión de la Calidad



### Formación VS Disciplina

- Análisis y programación
- Nombramientos y responsables
- Elaboración logística
- Seminario de formación

### Planeación VS Ritmo

- Identificación de estrategias
- Determinación de políticas y objetivos
- Evaluación de los recursos
- Definición de la programación
- Instrucciones de trabajo

### Equilibrio Emocional VS (Bienestar) Satisfacción

- Distinguir prioridades
- Administración del tiempo personal
- Control de emociones
- Saber bien

El modelo implica básicamente la decisión de dimensionar la forma en que deben adoptarse y evolucionar los MIPYMES, a través de un sistema de gestión de la calidad, como se describió en la parte teórica y aplicarla a una realidad mostrada compleja y difícil para el mercado global.

### Referencias Bibliográficas

Baid, D. (1985), "Productividad, la solución a los problemas de la empresa". Mc Graw Hill.

Calva Mercado, Alberto (1998), "La microempresa grande y la grande micro". Acus Consultores.

Cantú Delgado, Humberto (2006), "Desarrollo de una cultura de calidad". Mc Graw Hill.

Casares, D. (1996), "Liderazgo, capacidades para dirigir". Fondo de Cultura Económica.

Crosby, Philip (1999), "La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad". Cecsa.

Crosby, Philip (1999), "Calidad sin Lágrimas. El arte de administrar sin problemas". Cecsa.

Deming, William E. (1986), "Como salir de la crisis. Calidad productiva competitiva", Ediciones Diaz Santos S.A.

Espinosa Infante, Elvia; Pérez Calderón, Rebeca. (1994), "Revista Gestión y estrategia. Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México", UAM-A. No. 5. pp. 40-53.

Espinoza, E. y Zarazúa J. (2000), "Equipos de trabajo en la eficiencia organizacional", UAM, vol. 5, pp. 163-176.

Evans, James R.; Lindsay, William M. (2005), "Administración y control de la calidad" Thomson.

Feigenbaum, Armand V. (1997) "Control total de la calidad". Cecsa.

García de la Torre, Consuelo; Hernández, Olivia. (1997), "Revista Administración y organizaciones. Decisiones racionales: una interpretación teórica", UAM-X. No. 8. Pp 45-61.

Gutiérrez, G. (2001), "Calidad total y productividad". Mc Graw Hill.

James, Paul (2001), "Gestión de la calidad, un texto introducido". Ediciones Andrés Otero.

Koenes, Avelina (1994), "Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa". Ediciones Díaz Santos.

Luca, Carlos (2008), "Análisis y estructuración de problemas", Universidad Nacional de Córdoba. Material didáctico.

Macías Herrera, Santiago (2004), "Solución de problemas y toma de decisiones en PYMES", Secretaría de Economía, México, Material didáctico del módulo II del Diplomado en formación de consultores.

Méndez Morales, José Silvestre (2002), "Economía y empresa". Mc Graw Hill.

Morales Castro, Arturo (2006). "PYMES. Financiamiento, Inversión y Administración de Riesgos, casos prácticos". Gasca Sicco,

Powell, C. (2003), "Secretos de liderazgo", Mc Graw Hill.

Senge, Peter (1998), "La quinta disciplina. El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje". Ediciones Granica.

Wadsworth Jr., Harrison M.; Stephens, Kenneth; Godfrey, A. Blanton (2005), "Métodos de control de calidad", Cecsa.

---

**Dr. José Arturo Fuentes Rojas:** Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. Diplomado de Altos Estudios a Profundidad en Economía por la Université de Paris III Sorbonne Nouvelle, equivalente a maestría en México. Doctorado en Economía por la Université de Paris III Sorbonne Nouvelle. Profesor investigador titular C, tiempo completo, de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Líder del cuerpo académico Sistema Tributario Administrativo y Contable. Certificación de grado académico, otorgado por ANFECA. Catedrático con perfil PROMEP. Publicaciones de diversos artículos para la revista Numercsí de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Es coautor de libros. Docente a nivel maestría en diversas universidades: Universidad Para el

Desarrollo Generacional, Universidad Fray Luca Paccioli en Cuernavaca Morelos, Universidad del Valle de Puebla, Universidad de la Sierra, Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, Universidad Benito Juárez García, Instituto de Estudios Universitarios, Universidad de Tlaxcala. Coordinador del posgrado de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla de 1988-2002. Director de aseguramiento de la calidad en Ductos PEMEX refinación 1993-1994. Auditor de calidad en ISO 9000. Consultor en el área de calidad.

**Dr. Jacinto García Flores:** Licenciatura, maestría y doctorado por la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Catedrático en la Licenciatura y el Posgrado en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Constancia como investigador 2006-2012 Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Nivel I.

2012-2016. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Nivel II

Director General de la Revista NUMERSCI de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

2001. Académico de número de la Academia Mexicana de Derecho del Trabajo y de la Previsión Social. 2005. Académico de número de la Asociación Iberoamericana de Juristas en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social “Guillermo Cabanellas”.

2007. Académico de número de la Academia Mexicana de Derecho de la Seguridad Social. 2009. Miembro de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA)

**A. Ana Lilia Silva Ambríz:** Licenciatura en Derecho, por la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Maestría en Administración por la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Profesor investigador asociado C, tiempo completo, de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Miembro del cuerpo académico Sistema Tributario Administrativo y Contable. Certificación de grado académico, otorgado por ANFECA. Catedrático con perfil PROMEP. Publicaciones de diversos artículos para la revista Numercsi de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla; la revista Cimexus de la Universidad de Morelia; la Revista Inceptum de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Es coautora de libros.