

## Administración de calidad de empresas manufactureras Tecatenses como predictor competitivo.

*Quality management as a competitive manufacturing predictor for Tecate's enterprises.*

### **Lourdes Evelyn Apodaca del Ángel**

Universidad Autónoma de Baja California

[lourdesapodaca@uabc.edu.mx](mailto:lourdesapodaca@uabc.edu.mx)

### **Oscar Omar Ovalle Osuna**

Universidad Autónoma de Baja California

[ovalleo@uabc.edu.mx](mailto:ovalleo@uabc.edu.mx)

### **Silvia Hernández Solís**

Universidad Autónoma de Baja California

[silvia.hernandez.solis.@uabc.edu.mx](mailto:silvia.hernandez.solis.@uabc.edu.mx)

## Resumen

Este trabajo presenta una investigación de tipo descriptivo-correlacional con diseño no experimental sobre las prácticas actuales de un grupo de empresas de la ciudad de Tecate B.C. Su objetivo es identificar la percepción de los gerentes en cuanto a las prácticas de administración de la calidad implementadas como predictor competitivo en las empresas manufactureras estudiadas. La referencia teórica fue una adaptación del modelo de administración de la calidad de Rao, Solís y Raghunathan (1999), el cual incluyó once dimensiones: Apoyo de la gerencia, planeación estratégica, disponibilidad y uso de la información, capacitación, involucramiento, diseño de procesos/productos, administración de procesos, administración de la calidad de los proveedores, orientación al cliente, benchmarking y calidad del producto principal. Se

presentan resultados preliminares para lo cual se trabajo con 30 empresas. Donde queda de manifiesto que la orientación al cliente y planeación estratégica de la calidad, son las prácticas con la aportación más importante.

## Abstract

This paper presents an investigation of descriptive correlational, not experimental design, with the current practices of a group of companies in the City of Tecate, B.C. Its objective is to identify the perception of managers regarding practices implementing quality management as a competitive manufacturing enterprises predictor studied. It is part of an ongoing investigation. The theoretical reference was adapted from the model of quality management Rao, Solis and Raghunathan (1999), which included eleven dimensions: management support, strategic planning, availability and use of information, training, involvement, design process / output, process management, quality management of suppliers, customer orientation, bench-marking and quality of the main product. Here are the preliminary results in working with 30 companies. It appears that customer orientation and strategic quality planning are the practices that make the most important explanation of the results and benchmarking is the least contributor.

**Palabras clave / key words:** Administración de calidad, empresas manufactureras, predictor competitivo / Quality Management, manufacturers, competitive predictor.

---

## Introducción.

Este trabajo presenta avances de un proyecto de investigación en proceso, para caracterizar las prácticas de administración de la calidad de un grupo de empresas manufactureras de las ciudad de Tecate., Forma parte de una investigación en donde se pretende realizar para un análisis comparativo entre empresas manufactureras de Tecate y Aguascalientes., Para identificar los perfiles de 11 prácticas identificadas en las empresas analizadas, las cuales son importantes ya que son un predictor de la competitividad, aquí se

presentan resultados preliminares para la ciudad de Tecate, dado la escasa investigación reportada para esta área geográfica es de gran importancia la realización de estudios de este tipo.

Considerando que la calidad y la productividad son elementos básicos para la competitividad, este abordaje se desarrolla desde un enfoque de calidad., ya que como menciona Carlos, C. (2007), citando a Rahman, Shams-Ur (2001), los beneficios de la administración de la calidad han sido abundantemente probados en cuanto a la mejora de la posición competitiva de las empresas en los mercados, logrando con ello la superación de los requerimientos de los clientes y la mejora de los resultados financieros. con alta competitividad.

Según, Valdés,O.(2009), la carrera de la competitividad requiere de cambios acelerados y de mejora constante donde la gestión integral permite mantenerse en escenarios competitivos, que obligan a las empresas a vivir procesos de renovación continua, y es en el plano de la gestión o administración de la calidad donde las empresas deberían incorporar estrategias para impactar en los factores críticos de éxito de competitividad y calidad.

Esta investigación tiene el propósito de generar conocimiento en el área administrativa, enfocada sobre las prácticas de calidad que son empleadas por las empresas que están consiguiendo su permanencia en los mercados competitivos de hoy., ¿Las pequeñas empresas de esta zona enfatizan prácticas de administración de la calidad?

### **Objetivo General:**

Analizar las prácticas de administración de calidad de empresas manufactureras para evaluar su comportamiento.

### **Marco teórico.**

Administración de la calidad.

La administración de la calidad involucra dos tipos de decisiones: las decisiones estratégicas, y las decisiones operacionales. Las decisiones estratégicas son las que están relacionadas con el nivel de calidad que pretende ofrecer a los consumidores, y con el servicio que se ofrece, en relación con las otras actividades de la empresa. Las decisiones operacionales están relacionadas con el control y cumplimiento de las especificaciones de calidad (teniendo en cuenta la competencia y el tipo de consumidor al que se dirige el producto). (NAFINSA :2004).

Para Guajardo (1996), La administración de la calidad, o calidad es lo que comúnmente se ha denominado organización del trabajo, surgió como respuesta a la complejidad y obstáculos que el hombre ha encontrado en las formas de organización.

El término "calidad" es utilizado cada vez con más frecuencia en las compañías de todos los sectores desde el primario hasta el terciario incluyendo la calidad tanto del producto como en el servicio, En la actualidad no es suficiente con proporcionar un servicio sino, es necesario ofrecerlo con calidad (Ventura, 2008).

La calidad ha sido integrada como una cultura o forma de vida en las organizaciones (Aranda y Ramírez: 2014), de forma paralela ha evolucionado en el desarrollo de diferentes enfoques gerenciales, de ahí que su implementación, demanda forzosamente un estilo gerencial participativo valorando principalmente al trabajo en equipo, ya que implica la integración de funciones y procesos internos como son diseño, planificación, producción, distribución, servicio postventa y procesos de apoyo con el fin de lograr bienestar común.

Industria de Manufactura.

"Se denomina como industria manufacturera a aquella industria que se dedica exclusivamente a la transformación de diferentes materias primas en productos y bienes terminados y listos para que ser consumidos o bien para ser distribuidos por quienes los acercarán a los consumidores finales.

Entonces, pertenecerá a la industria manufacturera cualquier empresa que dedique su actividad a la transformación de materias primas en bienes finales o semifinales." (Definición ABC: s/f).

Empresas de Manufactura.

Es una entidad conformada por elementos tangibles e intangibles cuya actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación de las materias primas en productos terminados y/o semielaborados. La finalidad es la satisfacción de las necesidades de su mercado objetivo para la obtención de una utilidad o beneficio.(Gómez., 2009).

De acuerdo con Garduño, R. et al (2013) “la competitividad reside en su capacidad de producir, de manera consistente y rentable, bienes y servicios que cumplan con los requerimientos de los mercados en términos de calidad y precio (European Commission, 2003), si una empresa ha de permanecer en la industria debe ser competitiva para obtener una cuota del mercado (Müller, 1992); las que no cumplan con estas características perderán presencia y terminarán cerrando. Además, el concepto de competitividad empresarial es nítido, ya que sus indicadores de análisis —por ejemplo, el margen de utilidad neta o la cuota de mercado— son fácilmente cuantificables (Sobrino, 2005)”.

En este sentido las acciones desarrolladas en las empresas para lograr su eficiencia y rentabilidad en el mercado serán elementos que servirán como predictores de su nivel competitivo.

De acuerdo con Carlos Carmen (2007), las prácticas de administración de la calidad son mecanismos y procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar las acciones de la gente, las maquinas y la información para satisfacer y aun exceder las necesidades de los clientes mediante el mejoramiento de la calidad y el bajo costo de los productos.

### **Modelo de administración de la calidad de Rao.**

Las prácticas de calidad integran los modelos de administración de calidad. El modelo de Rao, Solis y Ragnathan, adoptado y adaptado e interpretado por Carlos, C. (2006) y replicado en este estudio. El modelo inicial se baso en el modelo del premio Baldrige descrito por Stepless y fue adaptado por Rao, Solis y Ragnathan para hacer una comparación internacional de las practicas de la administración de la calidad entre E.E.U.U., China, La India y México.

Un modelo de calidad reúne todas las actividades y funciones en forma tal que ninguna de ellas este

subordinada a las otras y que cada una de ellas se planee, controle y ejecute de un modo formal y sistemático, el modelo propuesto por Rao et al. Desarrollo un instrumento para medir las dimensiones claves de la gestión de la calidad, conformado por 13 factores o constructos para medir la administración de la calidad, los cuales son: Apoyo de la alta gerencia, Planeación estratégica de la calidad, Disponibilidad de información de la calidad, Uso de información de la calidad, Capacitación de empleados, Involucramiento de empleados, Diseño de procesos/productos, Calidad de los proveedores, Enfoque al cliente, Benchmarking, Calidad ciudadana, Resultados internos de calidad, para este trabajo se han considerado las primeras 11. Replicadas a partir de la adaptación de: Carlos, C.,(2006).

Apoyo de la gerencia.

El apoyo de la gerencia ha sido ampliamente reconocido por la literatura teórica y empírica de la administración de la calidad, se considera como un rol crítico en el que la alta gerencia se encarga de conducir los esfuerzos de administración de la calidad a lo largo y ancho de la compañía para lograr altos niveles de desempeño de la calidad y de prácticas de administración de la calidad.

La alta gerencia debe aceptar su responsabilidad en el liderazgo para la calidad y proporcionar apoyo activo y oportuno para construir una conciencia y lograr un alto desempeño de la calidad (Rao et al., 1999).

Planeación estratégica de la calidad.

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Armijo, M (2009).

La planeación estratégica de la calidad demanda la integración de las cuestiones de la calidad y la satisfacción del cliente en los planes estratégicos y operacionales. La integración permite a la organización

establecer prioridades y objetivos claros de áreas para promover actividades de mejora y ubicar recursos en las cosas más importante por hacerse (Godfrey, 1993, citado por Rao et al., 1999).

Disponibilidad y uso de la información de la calidad.

Una parte de la infraestructura de la administración de la calidad es el sistema de información (Godfrey, 1993, citado por Rao et al., 1999), ya que el mantenimiento y mejora de la calidad requiere de un continuo flujo de información exacta sobre el proceso que genera los productos de la compañía, la evaluación y la toma de decisiones en todos los niveles que la organización requiere estar soportada por los procesos de información clave para mejorar el desempeño de la calidad (Rao et al., 1999).

Capacitación de empleados.

La capacitación intensiva y continua es un componente esencial de la administración de la calidad, ya que los recursos humanos son uno de los factores más importantes que contribuyen a su éxito a largo plazo (Rao, et al., 1999).

Involucramiento de empleados.

El involucramiento de los empleados implica un enfoque de uno-a-uno entre el empleado y la gerencia. Este es un método más directo de manejar un proyecto de trabajo, ya que el empleado individual es incluido en todos los aspectos del proceso de toma de decisiones. Este proceso alienta a un empleado para tomar posesión de los resultados del proyecto. El empleado afecta al proceso en sí mismo, tomando decisiones con la dirección, lo cual tanto anima a los empleados a participar más activamente en el proyecto y a compartir sus ideas sobre cómo a de mejorar el proyecto. John Gennard, et al.,( 2005).

Para aumentar el desempeño las compañías necesitan cambiar la forma en que están organizadas tanto como sus sistemas de administración para tener un mayor involucramiento de los empleados en la solución de problemas, en la toma de decisiones y en el éxito financiero de una firma (Rao et al., 1999).

Diseño de procesos/productos y administración de procesos.

Diseño industrial o de producto determina los aspectos formales, constructivos, utilitarios, semánticos, y

demás características del producto que estarán en contacto con el usuario. Para lograrlo se integran a la estrategia empresarial diversos aspectos tales como, la comprensión de la experiencia de uso los conocimientos técnicos, los procesos de fabricación y la estrategia empresarial.(INTI:2009).

De acuerdo con Rao et al. (1997), el aseguramiento de la calidad requiere de mediciones apropiadas desde el diseño del producto, hasta la manufactura y la entrega al cliente, por lo que la calidad ha de ser diseñada en el producto a través de las especificaciones correctas considerando la capacidad de manufactura, las revisiones del diseño, etc.

Administración de la calidad de los proveedores.

La conciencia de la importancia de la calidad de los proveedores es quizá una de las principales contribuciones de la administración de la calidad. Las compañías orientadas a la calidad ya no tienen a los costos como el primer criterio para seleccionar proveedores y son más proactivas en desarrollar relaciones a largo plazo con sus proveedores, extendiéndoles su apoyo técnico y capacitación para que mejoren sus procesos, calidad y productividad (Rao et al., 1999).

Orientación al cliente.

Si queremos convertir al cliente en el centro, alrededor del cual, gire nuestra empresa, es necesario crear una estrategia de orientación al cliente eficaz. Tenemos que ser conscientes del compromiso que debe adoptar toda la empresa y sus trabajadores con la nueva reorientación. Todos los departamentos y áreas de la empresa estarán enfocados hacia la orientación del cliente y la creación y aportación de valor para el cliente. ( Espinoza Roberto. 2013).

Mientras que en una organización tradicional, el costo y la eficiencia son los motivadores básicos de la compañía, en las organizaciones orientadas al cliente la satisfacción de éste dirige todas las acciones de la compañía (Doll & Vomderemse, 1991, citado por Rao et al., 1999) y son ellos los que definen y son los jueces finales de la calidad.

Benchmarking.

Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere estar.(CGE,: S/F).

Benchmarking es una de las herramientas para la administración de la calidad más importantes por el impacto significativo que puede tener sobre la mejora de los procesos clave de la compañía (Porter & Tañer, 1996, citados por Rao et al., 1999). Sin benchmarking, las compañías no saben cómo están con relación a sus competidores y a los ejecutantes de clase mundial, se perderán de nuevas formas de pensamiento que son requeridas para lograr brechas de mejora y no tendrán forma de evaluar la efectividad de sus procesos (Rao et al., 1999).

### **Metodología.**

La metodología de esta investigación tiene un enfoque cuantitativo cuyo diseño es no experimental, específicamente transversal y descriptiva - correlacional; se dice descriptiva porque trata de especificar las características del fenómeno estudiado; Correlacional porque tiene como finalidad identificar la asociación en las variables estudiadas y transversal ya que la recopilación de datos es en un momento único cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El trabajo que aquí se presenta se desarrolló en empresas manufactureras ubicadas en la ciudad de Tecate del estado de Baja California perteneciente a la región noroeste de la República Mexicana, con un número de empleados entre 10 y 100. La selección de la muestra fue a través muestreo intencionado, en el que el criterio de selección fue la aceptación de los directivos y/o encargados de la calidad en la participación del estudio, a los cuales se les aplicó un cuestionario aplicado en un 90% mediante entrevista y 10% de forma auto-administrada. Como escala de medición se empleó la reportada en el trabajo de Carlos, C. (2006) él cual es una adaptación de los modelos de Rao y Sarap, para este trabajo se incluyen el análisis de 11 bloques de 4 a 8 reactivos tipo

likert de 5 puntos, que sumaron un total de 65 reactivos cuya categoría de respuestas fue en escalamiento donde (1) corresponde a nunca y (5) a siempre. En total se recolectaron 30 cuestionarios. La aplicación del instrumento se realizó en el transcurso de Enero a Abril de 2015.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna mediante el cálculo del alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach, la literatura reporta que este índice oscila entre 0 y 1, donde los valores cercanos a 0 significan muy baja confiabilidad mientras que hacia 1 indica confiabilidad elevada; en este trabajo se encontró un índice de 0.947., dato que según Hernández, et al. (2010), es considerada como de confiabilidad elevada para su aplicación. Así mismo se realiza un análisis de regresión de Spearman entre las variables de administración de la calidad analizadas y la calidad del producto principal cuyas hipótesis se presentan en resultados.

En el análisis de los datos se utilizó el paquete Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 20.

## **Resultados.**

Los resultados de los estadísticos descriptivos se muestra a través de un análisis de medias de las variables involucradas (Tabla 1) revelándose que se percibe como fortaleza en las empresas estudiadas, el que la orientación al cliente, con una media de 4.48., planeación estratégica de la calidad con 4.45 y apoyo de la gerencia, con una media de 4.42 son las variables con mayor fuerza., Y benchmarking con una media de 2.37 y capacitación de empleados con una media de 3.19 son las variables que menos se perciben.

Tabla 1. Medias y desviación estándar para las variables de administración de la calidad.

Medidas	M	DE
Apoyo de la gerencia	4.42	0.81
Planeación estratégica de la calidad	4.45	0.90
Disponibilidad de la información de calidad y uso de la información de calidad.	4.05	0.77
Capacitación de empleados	3.19	1.09
Involucramiento de empleados	3.68	0.80
Diseño proceso/producto	4.32	0.83
Administración de procesos	3.65	0.71
Administración de la calidad de los proveedores.	3.36	0.85
Orientación al cliente	4.48	0.5
Benchmarking	2.37	1.4
Calidad del producto principal	4.04	.50

Fuente: elaboración propia.

Para analizar la correlación de las variables se han establecido las Hipótesis siguientes.

Ho: No existe correlación entre las variables de administración de la calidad y la calidad del producto principal.

H1: Existe correlación entre las variables de administración de la calidad y la calidad del producto principal.

En la tabla 2, podemos observar los resultados del Análisis de correlación de Spearman entre variables de administración de la calidad y la calidad del producto principal, donde se observan para estas variables que se acepta la H1: Existiendo correlación entre las variables de administración de la calidad y la calidad del producto principal. La cual es positiva pero se presenta para esta variable como muy baja o de baja correlación.

Tabla 2 Análisis de correlación de Spearman entre variables de administración de la calidad y la calidad del

VARIABLES	CORRELACIONES	Nivel de significancia (alfa) 0.005	
		Calidad del producto principal	Nivel de correlación
Apoyo de la gerencia.	Rho de Spearman	.14	May Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.44	
Planificación estratégica de la calidad.	Rho de Spearman	.31	Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.08	
Disponibilidad de la información de calidad y uso de la información de calidad.	Rho de Spearman	.06	May Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.75	
Capacitación de empleados.	Rho de Spearman	.06	May Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.73	
Involucramiento de empleados.	Rho de Spearman	.24	Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.18	
Diseño proceso/producto.	Rho de Spearman	.36	Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.04	
Administración de procesos.	Rho de Spearman	.16	May Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.38	
Administración de la calidad de los proveedores.	Rho de Spearman	.12	May Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.50	
Orientación al cliente.	Rho de Spearman	.28	Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.12	
Benchmarking.	Rho de Spearman	.31	Baja correlación
	Sig. (bilateral)	.09	

producto principal. \*\* Correlación significativa a 0.05(bilateral).

Fuente: elaboración propia.

## Conclusión

En cuanto al objetivo de analizar las practicas de administración de calidad de empresas manufactureras Tecatenses para evaluar su comportamiento con relación a los ámbitos productivos en los que operan.

Se ha descrito el comportamiento de las variables y ha quedado de manifiesto las áreas de oportunidad en las que se deberán contemplar por algunas empresas, prácticas que al momento no se aplican y que son importantes para el avance y competitividad de la organización.

La práctica con mas áreas de oportunidad y pocas veces implementada por las empresas aquí analizadas, es la relacionada con el Benchmarking, que según Rao et al., (1999) con esta práctica se logra que las empresas se habiliten para mejorar sus sistemas internos aprendiendo de fuentes externas, facilitando con ello elevar su calidad y por ende su competitividad, es por ello que las empresas deberían considerar ponerla en práctica independientemente del tamaño o actividad a la que se dedique.

En cuanto al análisis de regresión de Spearman entre variables de administración de la calidad y la calidad del producto principal, se rechaza  $H_0$ . y se acepta la  $H_1$ : Existiendo correlación entre las variables de administración de la calidad y la calidad del producto principal. La cual es positiva pero se presenta para esta variable como muy baja o de baja correlación.

Se recomienda que el modelo presentado no solo debe ser empleado para medir el nivel de competitividad de las empresas, es decir la etapa del diagnóstico del problema; sino también debe ser aplicado como guía para la elaboración de planes y programas que busquen mejorar la calidad.

Como se expuso anteriormente es una investigación en proceso y falta el análisis por sectores y por áreas geográficas con lo cual se brindará una aportación para el estudio de las empresas de las regiones estudiadas.

## Bibliografía

Armijo, M (2009), *Manual de planificación estratégica e indicadores de calidad en el sector publico.*

[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf).

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia(s/f) *Capacitación del personal: la clave para el desarrollo empresarial* . <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Herramientas-Empresariales/Administracion/La-clave-para-el-desarrollo-empresarial.aspx>

Carlos, C. (2006), *La administración de la calidad en las pequeñas empresas manufactureras: su relación con los resultados de negocios y las diferencias entre el subsector textil y del vestido y subsector automotriz y de autopartes de Aguascalientes*, Tesis doctoral del doctorado interinstitucional en administración de la UAAG.

Carlos, C. (2007), *Prácticas de calidad de empresas pequeñas de Aguascalientes*. Conciencia Tecnológica No. 33, Enero Junio.

CGE,(s/f) *Benchmarking, Portal tecnología e innovación*. <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx>

Definición ABC (s/f) *Diccionario hecho fácil*.

URL <http://www.definicionabc.com/economia/industria-manufacturera.php>

Espinoza Roberto.( 2013), *Medidas para una correcta orientación al cliente en la empresa*

URL <http://robertoespinosa.es/2013/02/21/medidas-para-una-correcta-orientacion-al-cliente-en-la-empresa/>

Garduño R, Ibarra J y Dávila R. (2013). *La medición de la competitividad en México: ventajas y desventajas de los indicadores*. Revista internacional de estadística y geografía. Realidad, datos y espacio vol. 4, núm. 3, septiembre-diciembre 2013.

Gómez ,M (2009), *Desarrollo de un modelo de evaluación de la gestión del conocimiento en empresas de manufactura*, Tesis de Doctoral, en Escuela Técnica y Superior de Ingenieros Industriales.

Guajardo, E. (2001), *Administración de la calidad Total, conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Ed. de México.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*, Tercera Edición, México: McGrawHill Interamericana Editores, SA de C.V.

INTI(2009), Proceso de diseño, Fases para el desarrollo del producto. Boletín Informativo No. 141

<https://karabato.files.wordpress.com/2009/12/proceso.pdf>

John Gennard, et al.:( 2005) United States Department of Labor: Employee Involvement (Involucramiento de los empleados)"Employee Relations"; (Traducción de Arjones D.) <http://pyme.lavoztx.com/la-diferencia-entre-participacin-de-los-empleados-e-involucramiento-de-los-empleados-12666.html>

NAFINSA(2004),Fundamentos de negocio Producción > Elementos clave para competir (Calidad y productividad) > Administración de la calidad .

URL file:///C:/Users/Lourdes/Downloads/produccion4\_2%20(1).pdf

Rao, S., Solís, L. & Raghunathan, T. (1999). A framework for international quality management research: development and validation of a measurement instrument. Total Quality Management.

**Valdés, O.(2009)**, Competitividad y calidad factores críticos que contribuyen al éxito de Empresas de Menor Tamaño en mercados globales de país emergente.. *Revista Chilena de Economía y Sociedad.* , Vol. 3 Issue 1, p31-53. 23p. 20 Graphs. Language: Spanish. , Base de datos: Academic Search Complete.

Ventura, P. (2008), Propuesta de mejora de la calidad de servicio para el departamento de recepción en un hotel de gran turismo, Tesis de Maestría en Administración, Instituto Politécnico Nacional.