

EMPRESAS PEQUEÑAS GRANDES DESAFÍOS ADMINISTRACIÓN SISTEMÁTICA LA ESTRATEGIA DEL ÉXITO Y LA PRODUCTIVIDAD

*SMALL COMPANIES BIG CHALLENGES SYSTEMATIC
MANAGEMENT THE STRATEGY FOR SUCCESS
AND PRODUCTIVITY*

Ma. del Carmen Rosas Rivera

Tecnológico Nacional de México / IT de Ciudad Valles, México
carmen.rosas@tecvalles.mx

Francisco Orduña Correa

Tecnológico Nacional de México / IT de Ciudad Valles, México
francisco.orduna@tecvalles.mx

Flavio Hernández Hernández

Tecnológico Nacional de México / IT de Ciudad Valles, México
flavio.hernández@tecvalles.mx

Esmeralda Martínez Santos

Tecnológico Nacional de México / IT de Ciudad Valles, México
18690328@tecvalles.mx

Recepción: 13/noviembre/2022

Aceptación: 17/diciembre/2022

Resumen

En esta investigación se muestran los resultados de un estudio realizado in situ en una empresa pyme localizada en el municipio de Ciudad Valles, SLP, dedicada al ramo electromecánico, que representa una importante fuente de empleos; identificando una serie de hallazgos que no contribuyen al éxito y a la productividad y que tienen su origen en la falta de una administración sistematizada que permita una adecuada gestión del negocio. El estudio se fundamenta en las fases del proceso administrativo, y tiene como objetivo proponer el empleo de metodologías de vanguardia como el ciclo Deming de mejora continua y herramientas como las 5'S que garanticen un mejor desempeño y un cambio de mentalidad en la forma de hacer las cosas, pasando de escenarios tradicionales y empíricos a una estrategia de administración sistematizada, lo cual representa un gran desafío por sus limitados recursos tecnológicos y económicos que enfrenta.

Palabras Clave: Administración sistemática, desafíos, pequeñas empresas, productividad, sostenibilidad.

Abstract

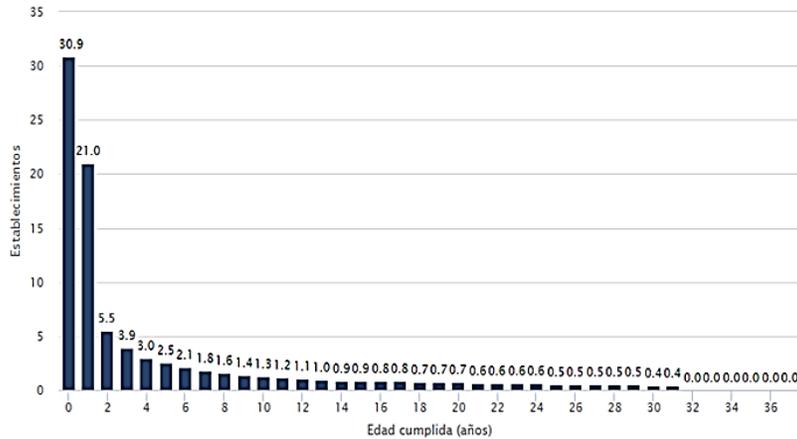
This research shows the results of a study carried out in situ in an SME company located in the municipality of Ciudad Valles, SLP, dedicated to the electromechanical branch, which represents an important source of jobs; identifying a series of findings that do not contribute to success and productivity and that have their origin in the lack of a systematized administration that allows adequate business management. The study is based on the phases of the administrative process, and aims to propose the use of cutting-edge methodologies such as the Deming cycle of continuous improvement and tools such as the 5'S that guarantee better performance and a change of mentality in the way of do things, moving from traditional and empirical scenarios to a systematized administration strategy, which represents a great challenge due to its limited technological and economic resources.

Keywords: *Systematic management, challenges, small businesses, productivity, sustainability.*

1. Introducción

En la cultura mexicana el emprendimiento forma parte de nuestras aspiraciones personales, todos anhelamos tener un negocio que nos multiplique el patrimonio y nos garantice prosperidad económica. A distintas escalas y en una variedad de situaciones emprendemos una empresa, y en muchas ocasiones es el ideal y la pasión por superarnos lo que nos lleva a concebir la idea de generar nuestra propia inversión; muchas de las grandes corporaciones que hoy en día dirigen la economía del mundo nacieron de un sueño. Sin embargo, a lo largo de la historia también hemos atestiguado que no todos los sueños se convirtieron en negocios, ni que todos tienen éxito ni logran perdurar en las generaciones de sus fundadores, ya que se requiere algo más que ilusiones y recursos para subsistir. México es un país de oportunidades para comercializar cualquier cosa, las facilidades van desde las ventas a granel o menudeo que realizan las personas en su vida cotidiana en los

bazares, tianguis y supermercados hasta la gran empresa constituida de manera formal con sistemas y metodologías de trabajo dirigidos, gobernanza fiscal y en cumplimiento de leyes y normas que regulan su desarrollo. Esto coloca a México como un lugar privilegiado en América Latina para generar emprendimiento además de las extraordinarias ventajas de su ubicación geográfica que lo sitúan cerca de los Estados Unidos y del resto de América latina. Un segmento de negocios que prevalece en la economía mexicana son las micros, pequeñas y medianas empresas las cuales de acuerdo a datos del censo 2019 del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y al estudio sobre demografía de los negocios (EDN) realizado por el INEGI en el 2020 éstas representan el 99.8% de los establecimientos equivalente a 4.9 millones de las empresas del país [INEGI, 2020]. Estas empresas se caracterizan por su importante contribución a la generación del empleo, de acuerdo a datos del INEGI en el 2018 el 68.4% de la población se emplea en este tipo de empresas y su aportación al Producto Interno Bruto en la economía es de aproximadamente el 52.2% [INEGI, 2018]. No obstante, de ser las empresas que más contribuyen a la economía mexicana no son precisamente las más productivas y es que sus limitados recursos con que operan tanto económicos, tecnológicos, la ausencia en la implementación de métodos de trabajo sistematizados, la falta de capital humano calificado, aunado a las condiciones financieras del entorno las colocan en situación vulnerable de sostenibilidad y desarrollo, así como de rentabilidad en el mediano y largo plazo. Es por ello que muchas empresas declinan en el intento; siguiendo los informes de los resultados de la demografía de los negocios realizada en el 2019 por el INEGI de cada 100 negocios 52 mueren antes de cumplir dos años. A nivel nacional se ha estimado que cuando una empresa ya tiene 5 años de permanencia el promedio de años de vida es de 10.2 años más. [INEGI, 2019], lo cual nos refleja que a mayor número de años de vida de un negocio menor es su probabilidad de desaparecer. En la figura 1 podemos apreciar la cantidad de empresas que cierran por cada 100 mostrando entonces el comportamiento de la esperanza de vida. Con la crisis sanitaria del COVID 19 muchos establecimientos perecieron, pero también surgieron nuevas oportunidades para muchos emprendedores.



Fuente: INEGI Demografía de los negocios 1989-2019.

Figura 1 Esperanza de vida de las micros, pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a los giros mercantiles el sector comercial y el de servicios son los que prevalecen en este tipo de empresas [INEGI, 2015] en las cuales en su gran mayoría adolecen de técnicas gerenciales con indicadores clave que evalúen su desempeño, solamente el 30.2% los tienen mientras que el resto no muestran interés por ello, argumentando que no existe un ambiente propicio para los negocios por la inseguridad y además existen demasiadas regulaciones administrativas que vuelven costoso el desempeño, por lo que no se motivan a mejorar aun cuando esto implique su nulo crecimiento; esto lo refleja la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas [ENAPROCE, 2015]. Ciudad Valles es considerado uno de los municipios más importantes del estado de San Luis Potosí, de acuerdo con datos del censo económico 2019 se estima que existen un aproximado de 6059 unidades de negocios pertenecientes a esta clasificación de pymes [INEGI, 2019]. Debido al incipiente desarrollo industrial éstas son las empresas que predominan en la región 79.31% aproximadamente del total de los negocios [INEGI, 2019]. En una de estas empresas perteneciente a un corporativo de empresas pequeñas se realizó una estancia técnica de vinculación académica encabezada por un equipo de profesores del Tecnológico Nacional de México campus Ciudad Valles con el propósito de realizar un diagnóstico organizacional y emitir una propuesta de mejora. Entre los objetivos planteados se busca fortalecer los lazos que unen a la academia con el sector empresarial y

propiciar la pertinencia de la enseñanza teórica de las aulas con la realidad que se perfila en la cotidianidad del sector productivo. En un inicio se pensó que realizar la evaluación y proponer mejoras sería un trabajo muy sencillo de llevar a cabo sin embargo, al enfrentarse a la realidad se observaron niveles de complejidad en la ejecución de las actividades de cada una de sus operaciones debido a la falta de una visión sistemática e integral del desempeño de la empresa, con escenarios donde lo urgente rebasa a lo importante, haciendo caso omiso de procesos administrativos necesarios para el éxito financiero y sostenido de la empresa. La ciencia administrativa a través de su evolución ha demostrado lo fundamental que resulta para el desarrollo de una entidad económica, el aplicar los principios y las fases de la gestión como la base primigenia para accionar cualquier política, objetivo, decisión e innovación, independientemente del giro y tamaño del negocio, de las características del mercado y de sus expectativas de crecimiento. Así sostenemos que planear es un proceso necesario para visualizar las necesidades y proyecciones del negocio, prever planes contingenciales que permitan responder con anticipación a los cambios dinámicos y turbulentos que tienen los mercados, aún en empresas pequeñas donde estos procesos pueden estar en eclosión, pero son necesarios para garantizar los buenos resultados y minimizar los riesgos. Analizar de manera articulada la empresa por pequeña que sea en cuanto a sus recursos es vitalmente importante, por ello, la organización es otra de las fases que no se pueden omitir ya que, sin estructura, sin reglas y políticas difícilmente se logra un orden y un buen funcionamiento de las partes involucradas. En la dirección el liderazgo es quizá el ingrediente más destacado en las empresas de todos los tiempos, pero en la actualidad sin un liderazgo ágil difícilmente una empresa sobrevive, ya que “el papel del líder es estimular las capacidades humanas y tornar irrelevantes las debilidades” [Drucker, 2007] por lo que una buena dirección de personas es esencial para el óptimo aprovechamiento de todos los recursos organizacionales. Y dentro de la administración sistemática no puede faltar el control, fase indispensable de la mejora continua; en una empresa pyme monitorear el desempeño de los indicadores como los presupuestos, los gastos de operación, el logro de las metas, los inventarios, las condiciones de los créditos con clientes y

proveedores, los flujos de efectivo, los estados financieros entre otros renglones importantes que determinan el rumbo del negocio es muy necesario para garantizar su permanencia y su viabilidad económica como afirma Peter Drucker “autoevaluarse fuerza a la empresa a enfocarse en su objetivo” y sostiene que “en las empresas pequeñas la mitad de las cosas que se hacen no deberían hacerlas y no porque no sean importantes, sino porque no son necesarias” [Drucker, Hesselbein, Snyder Kuhl, & Sotelo Montes, 2016] y esto sucede comúnmente cuando no se aplica una administración sistemática que determine el rumbo anticipado de las actividades de todos los días, sino que se trabaja con buenas intenciones, de manera espontánea, resolviendo según se vayan presentando las situaciones. Hoy en día el estilo de hacer negocios ha revolucionado los paradigmas de las personas que administran, en la pequeña empresa esto es casi imperceptible, la ausencia de capital humano con mentalidad innovadora y la centralización de mando en una sola persona generalmente el propietario, dificultan llevar a cabo una estrategia sistemática e innovadora de gestión, para Hamel Gary “la innovación administrativa es cualquier cosa que modifique sustancialmente la manera como se administra o las formas habituales de organización y con ello promueva los fines de la empresa” [Gary, 2008] y para que se traduzca en una ventaja competitiva de acuerdo a Hamel deben cumplirse tres condiciones: que este apoyada en un principio administrativo novedoso, que sea sistemática es decir que abarque una gama de métodos y procesos y que forme parte de un programa constante [Gary, 2008]. Indiscutiblemente empresas pequeñas se enfrentan a grandes desafíos siendo uno de los más importantes la forma como se administran, sin embargo, hay estrategias disponibles que se pueden implementar y para las cuales existen apoyos de muy diversos tipos en México.

2. Métodos

El presente estudio se lleva a cabo mediante una investigación de campo aplicando metodologías como la observación, la recolección y el análisis de datos, e información obtenida de entrevistas al personal que labora en la empresa, con el propósito de relacionar los hallazgos con los puntos de vista de los responsables de

los procesos de trabajo. El estudio se lleva a cabo a partir de una estancia técnica de vinculación académica que permitió ahondar en el conocimiento de las actividades cotidianas de una empresa pyme durante un periodo de tiempo de 30 días. La empresa se dedica al ramo electromecánico brindando servicios de venta y mantenimiento de instalaciones eléctricas, mecánicas, industriales y comerciales. Se desarrollan proyectos de media y alta tensión, se venden e instalan sistemas de riego para la agricultura, así como la gestión de trámites ante dependencias de gobierno relacionadas con los servicios que ofrece y la venta de mayoreo y medio mayoreo de material ferretero. La integran 34 trabajadores de planta de los cuales 8 son mujeres y 26 hombres, el promedio de edad del personal es de 35 años, lo cual indica que se cuenta con una plantilla de capital humano joven con rangos de antigüedad que van desde los 5 a los 20 años de servicios y la media de estudios es variable desde secundaria básica hasta técnicos especializados en actividades operativas y administrativas.

La delimitación de la investigación comprende la planta operativa y los almacenes, así como una parte de la administración que tiene relación directa con la gestión del personal como lo es el depto. de recursos humanos. En la empresa se llevan a cabo las funciones descritas en la tabla 1.

Tabla1 Desglosde de actividades administrativas y operativas de las empresas.

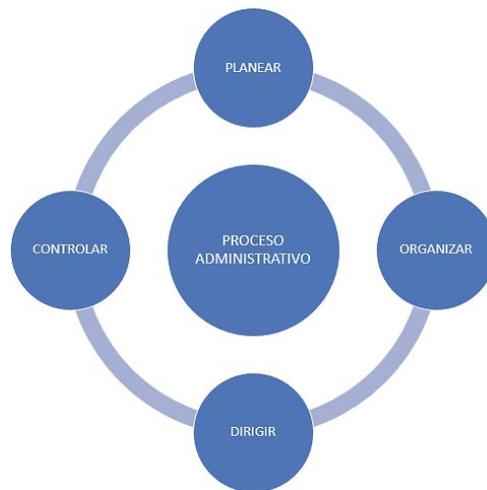
FUNCIONES OPERATIVAS	FUNCIONES ADMINISTRATIVAS
Trabajos de soldadura	Jefes de área
Trabajos mecánicos	Almacenistas
Trabajos de electricidad	Auxiliares de área
Trabajos de pailería	Asesores agrícolas
Trabajos de Carpintería	Ingenieros electricistas
Trabajos de carga y descarga	Ingenieros Mecánicos
Trabajos de almacenaje y estiba	Contadores-administradores
Trabajos de limpieza	Empleados de mostrador
Trabajos de chofer de camión	

Fuente: propia.

Por la magnitud de los hallazgos se realiza una evaluación de las tareas y los riesgos que llevan implícitos, así como la indagación de los requerimientos clave para desarrollar las actividades como son los procedimientos y métodos de trabajo, reglamentos y políticas de desempeño, implementación de normatividades

laborales, se verifica la planificación y ejecución de los objetivos, así como la forma de organización en los que se llevan a cabo y por último se revisan las formas de control que se tienen establecidas para evaluar los indicadores de desempeño de cada una de las actividades.

El método empleado para elaborar el diagnóstico organizacional son las fases del proceso administrativo, aportaciones atribuidas originalmente a Henry Fayol en 1916 quien se empeñó en “introducir el método experimental en la administración que consiste en observar, recoger, clasificar e interpretar hechos, intuir experiencias y sacar reglas” [Paniagua, 2005]. Este modelo se puede apreciar en la figura 2.



Fuente: propia

Figura 2 Modelo de proceso administrativo aportaciones de H. Fayol 1916.

Paralelamente se traduce la interpretación de los hallazgos del diagnóstico con una propuesta basada en el Ciclo Deming de mejora continua (PDCA) técnica de cuatro pasos que es utilizada para solucionar problemas organizacionales y establecer la mejora de los procesos [De la Parra, 1997]. El modelo del ciclo Deming se aprecia en la figura 3. Se solicitó a la gerencia la autorización para que los responsables de cada área participaran en el reconocimiento de los problemas y sus causas, la elaboración de un plan de acción para llevarlo a cabo en el corto y mediano plazo y se propuso la implementación de una metodología enfocada a reordenar primeramente las instalaciones físicas y promover el cambio de hábitos laborales en el personal como lo es la herramienta de 5'S.



Fuente: SPC consultores.

Figura 3 Ciclo Deming.

Este análisis cualitativo y cuantitativo se presentó a la alta dirección de la empresa con grandes áreas de oportunidad, y fue atendido con gran apertura para mejorar las condiciones actuales, dado que es una empresa muy sólida en la región tanto financiera como mercadológicamente y su arraigo y contribución a la economía del municipio de Ciudad Valles es indiscutible ya que es una fuente importante de empleo para muchas familias, además de los servicios que presta y su colaboración con la educación superior tecnológica le ha generado grandes alianzas con aportaciones muy valiosas para ambas partes.

3. Resultados

Se encontraron los siguientes resultados: En la planta operativa no se cuenta con un diseño de instalaciones adecuado que especifique los espacios destinados a cada una de las funciones, es así que en el área donde se lleva a cabo el mantenimiento mecánico, se realizan trabajos de electricidad y de soldadura, generando caos en el control de los materiales y esto origina que existan varillas y láminas de acero de varios tipos esparcidas en el suelo, cables para instalaciones eléctricas de alta y baja tensión, transformadores eléctricos, herramientas de diversos tipos, combustibles, y material ferretero que es utilizado en los trabajos; la maquinaria y los herramientas no cuentan con las guardas de seguridad necesarias para evitar accidentes y algunos equipos se encuentran en condiciones inservibles; en algunos espacios existe deterioro de la infraestructura misma que genera condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad física de los trabajadores. El personal no porta su equipo de protección personal para realizar

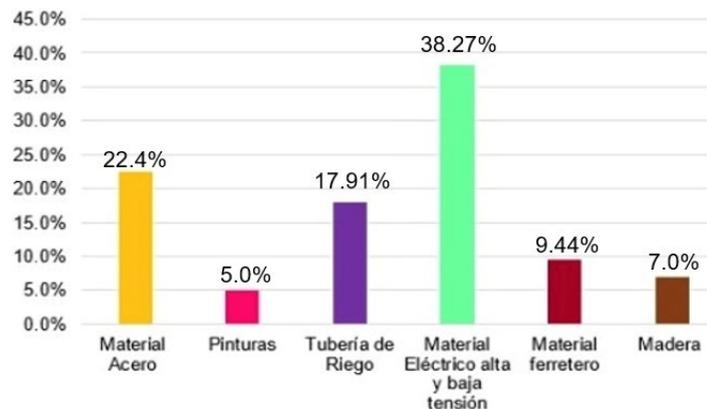
las labores, confiados en que cuentan con una expertiz en sus funciones, situación que provoca resistencia a adoptar procedimientos estandarizados para realizar su trabajo, asumiendo que nunca ha pasado nada, así encontramos soldadores sin careta, carpinteros sin lentes ni guantes, mecánicos y electricistas sin casco ni zapatos de seguridad arriesgándose a sufrir un accidente. Se observó también la falta de señalización en la planta operativa, y la falta de equipos contra incendio; dada la naturaleza del giro mercantil estos equipos son indispensables, no existen programas encaminados a mantener el orden y la limpieza en las áreas, encontrando grandes cantidades de residuos sólidos urbanos muchos de los cuales generan contaminación y riesgo de explosión y algunos insumos inservibles que aún permanecen en los pasillos causan obstrucciones a la vialidad y ponen en riesgo a los trabajadores. En el almacén los hallazgos fueron menores existe mayor orden y limpieza, pero no hay una clasificación adecuada del material, lo que implica que no se tiene un control preciso de la mercancía pasando por alto lo que indican las normatividades oficiales mexicanas para el almacenamiento de materiales y sustancias químicas. Se identificó la falta de señalización y habilitación de rutas de evacuación y salidas de emergencia, las condiciones de temperatura no son las idóneas para el trabajo, las áreas son calientes provocando fatiga y cansancio en los trabajadores. En el piso de venta las condiciones son muy similares a las observadas en el almacén destacando el desorden de materiales de cuantioso costo. Se observa poco control para el ingreso de personal externo a la empresa y no existe un código de vestimenta ni reglas para portar equipo de seguridad para proveedores, contratistas, prestadores de servicios, clientes y terceras personas que visitan las instalaciones. En las oficinas también se observaron algunas situaciones que denotan la falta de una planificación de actividades como por ejemplo, trabajos que se asignan de forma espontánea, actividades llevadas a cabo sin registro ni control incluyendo materiales inventariados, actividades con gran dispersión de objetivos en una sola persona, capacidades improvisadas de algunos trabajadores en funciones urgentes, descontento de los trabajadores por duplicidad de órdenes, instalaciones insalubres en desorden y poco estilizadas para desempeñar las funciones.

Sin embargo, se identificó también que el personal se encuentra satisfecho con su trabajo y su salario, y lo refleja la antigüedad que tienen en su gran mayoría, no existe alta rotación de personal, los accionistas tienen relación directa y muy cordial con los trabajadores, se puede decir que hasta afectiva, cuando requieren apoyo para atender situaciones familiares se les brinda con gran consideración y cuentan con las prestaciones de ley y beneficios de la seguridad social además de una fuente de trabajo segura ya que la empresa cada año diversifica más sus ventas y eso beneficia a toda la comunidad. Se muestran las condiciones físicas de las instalaciones en la figura 4. Manejan 4000 productos distintos de acuerdo a la clasificación mostrada en la figura 5, donde se puede apreciar la clasificación porcentual de materiales que comercializa la empresa. La escolaridad del Capital Humano se ubica en los estándares que se ilustran en la figura 6.



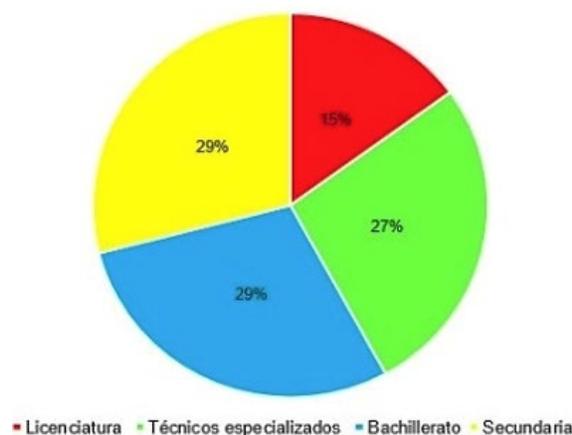
Fuente: Propia.

Figura 4 Condiciones físicas de las instalaciones.



Fuente propia.

Figura 5 Clasificación de los productos por volumen de existencia.



Fuente propia.

Figura 6 Distribución del personal por su preparación académica.

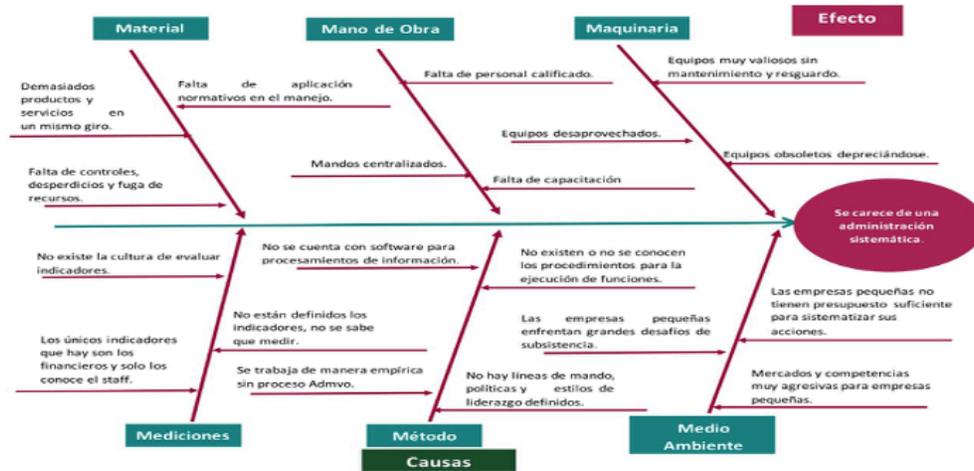
Con relación a la maquinaria y los herramientas para la realización de los trabajos se realizó la valoración de riesgos laborales correspondientes tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2 Clasificación de la maquinaria y evaluación del riesgo laboral.

Maquinaria y Herramientales	Volumen de Existencia	Riesgos Laborales		
		Frecuencia	Severidad	Impacto
Grúas aéreas	20%	Ocasional	Critica	Medio
Tractores e implementos agrícolas	36%	Ocasional	Fatal	Elevado
Soldadoras y Cortadoras	10%	Ocasional	Moderada	Bajo
Sierras Circulares y de Mesa	5%	Remota	Menor	Mínimo
Pulidoras	5%	Remota	Menor	Mínimo
Taladros	5%	Remota	Menor	Mínimo
Herramientas de mano	15%	Remota	Menor	Mínimo
Retroexcavadoras	4%	Ocasional	Critica	Medio

Fuente: propia en base a la NOM-031-STPS-2011.

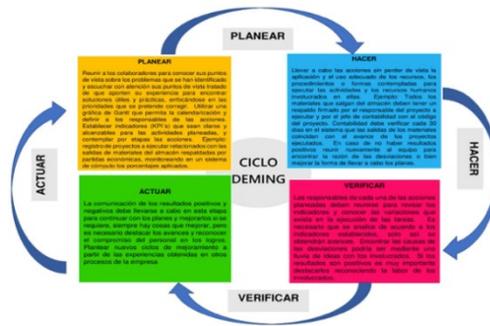
Esta investigación de campo complementada con la información obtenida de fuentes primarias nos indica que las causas de origen que provocan estas irregularidades en la empresa se deben a la falta de una administración sistemática cuya raíz está basada en el proceso administrativo que es la parte medular de la administración de todo negocio independientemente del giro y tamaño. Utilizando la herramienta de causa-efecto de Ishikawa [AEC, 2002] se realiza un análisis holístico de las causas por lo que no se cuenta con una administración sistematizada. Se ilustra este análisis en la figura 5.



Fuente propia

Figura 7 Análisis causas de la falta de administración sistemática

Se proponen acciones para corregir el estilo de administración actual por un proceso sistematizado basado en la metodología del Ciclo Deming (PDCA). Este diseño se aprecia en la figura 8.



Fuente: propia

Figura 8 Ciclo Deming de mejora continua para la empresa en estudio.

4. Discusión

La información obtenida en esta investigación nos indica que las principales causas que originan las fallas que presenta la empresa están relacionadas con la falta de una administración sistemática, la cual no se pudo identificar en ninguno de los procesos que realizan; tanto los accionistas como los colaboradores en sus distintos niveles de desempeño muestran interés por mejorar la forma de hacer las cosas, pero desconocen cómo pueden hacerlo, ya que desde la creación del

negocio se han realizado de la manera actual y la empresa ha permanecido vigente, lo cual les hace suponer que están actuando bien, sin embargo, al señalarles las áreas de oportunidad que se encontraron como la cantidad de materiales desaprovechados y sin control, la maquinaria, herramientas y la infraestructura en condiciones de peligro, así como los actos y condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad física del personal, los alerto para prepararse a un cambio sistematizado. Se les propone trabajar con metodologías probadas como las 5's para mejorar las condiciones ergonómicas, la distribución correcta de espacios y seguridad y salud en el trabajo. Y la implementación del Ciclo Deming de Mejora Continua como base para la ejecución de sus procesos. Se continuará con un plan de capacitación para conocer estas metodologías y evaluar los resultados en un periodo de un año.

5. Conclusiones

Las empresas pequeñas son tan importantes como las grandes organizaciones, ambas cumplen sus propósitos de generar valor en el mercado de bienes y servicios mediante la producción o comercialización de los mismos, aportando riqueza a la comunidad y generando fuentes de empleo para muchas familias. Estas empresas se enfrentan a grandes desafíos tecnológicos, económicos, administrativos, políticos, laborales, fiscales, de competencia en el mercado, entre otros. Sus escasos recursos de todo tipo les obligan a trabajar de manera improvisada siendo muchas de sus acciones la causa de su falta de crecimiento y su incipiente desarrollo. Es común en estas empresas el ejercicio arbitrario de la autoridad provocando un descrédito de la jerarquía, acción que vuelve vulnerable el logro de objetivos dentro de los estándares correctos de desempeño. Muchas de las pérdidas considerables y la fuga de costos de oportunidad en estas empresas radica en el desconocimiento y la falta de visión para gestionar las funciones desde la perspectiva de un modelo de negocios apoyado en un proceso ordenado, con un liderazgo integral y con indicadores que permitan su evaluación y orientación a procesos de mejoramiento permanente, no se puede afirmar que esto sea sencillo de realizar, pero tampoco imposible, la capacitación es una opción muy estratégica

y las oportunidades para lograrla son accesibles, desde la intervención sencilla mediante convenios de colaboración con universidades hasta la participación en los programas de la Secretaría de Economía, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social entre otras. Para la empresa en estudio se contemplan planes alentadores de mejora ya que los principales interesados son los accionistas quienes muestran apertura para realizar cambios y adaptaciones los cuales se llevarán a cabo por etapas, ya se conoce que se puede mejorar, ahora se ha pasado a planear como se va a mejorar y algunas acciones ya se iniciaron como lo es el diseño de instalaciones, un programa de 5'S para ordenar la planta operativa y el almacén, se están revisando las Normas Oficiales Mexicanas para establecer y cumplir los requisitos, se ha elaborado un diagnóstico de riesgos por áreas, ya se formó la comisión mixta de seguridad e higiene y se están definiendo las estrategias para capacitar al personal y establecer las acciones correctivas en la implementación de políticas, procedimientos de trabajo, manejo de los inventarios y calidad en el servicio al cliente. La contribución del Tecnológico Nacional de México campus Ciudad Valles a través de la participación de los profesores y los residentes y las facilidades que la empresa ha brindado para lograr la vinculación y la generación de conocimiento han hecho posible estas experiencias tan gratificantes para ambas partes.

6. Bibliografía y Referencias

- [1] AEC. (2002). *Herramientas Básicas de la Calidad*. España: AEC.
- [2] De la Parra, E. (1997). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. Ediciones Fiscales ISEF.
- [3] Drucker, P. (2007). *De líder a líder / From Leader to Leader: Selección de Artículos de la Revista de la Fundación Drucker*. España: Ediciones Granica SA: https://books.google.com.mx/books?id=x_7cqBA8yoAC&dq=lider+a+lider+peter+drucker&hl=es&source=gbs_navlinks_s.
- [4] Drucker, P. F., Hesselbein, F., Snyder Kuhl, J., & Sotelo Montes, L. (2016). *Las 5 Claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Profit: <https://books.google.com.mx/books?id=58R2CwAAQBAJ&printsec=frontcov>

er&dq=Las+5+claves+de+Peter+Drucker:+El+liderazgo+que+marca+la+diferencia.

- [5] ENAPROCE . (2015). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>.
- [6] Gary, H. (2008). El futuro de la administración. Bogotá Colombia : Norma .
- [7] INEGI. (2015). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. México: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf.
- [8] INEGI. (2018). Producto Interno Bruto. MEXICO: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>.
- [9] INEGI. (2019). Censos Económicos 2019: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Tabulados>.
- [10] INEGI. (2019). Demografía de los Negocios: <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>.
- [11] INEGI. (2020). Estudio sobre Demografía de los negocios (EDN 2020): <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/>.
- [12] Paniagua, C. G. (2005). Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo (Vol. 8o. reimp). San José Costa Rica: EUNED.