

Diseño de un modelo de gestión integral de control para el área administrativa de una industria textil

Autor:

Mg. Eduardo Silva Cadena (duardos_corp@hotmail.es)

Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Ambato

Resumen

La investigación realizada tiene como propósito el Diseño de un Modelo de Gestión Integral de Control para el Área Administrativa de una Industria Textil, mediante el estudio de indicadores que detallen el éxito o fracaso que se adecuen a las características de las industrias textiles. El estudio explica variables, métodos y herramientas que abastecen la recolección de información. Asimismo, se detalla análisis documental y observación directa, consiguiéndose resultados favorables al plantear un modelo de calidad para los procesos administrativos de la organización.

La intención de la investigación es el procesamiento efectivo de la información, de esta manera, la ejecución de procesos y actividades para cada área se vuelve más fácil. A su vez, se determina un instrumento de gestión integral que sea efectivo, eficiente y eficaz al procesar datos comunes en información valiosa que sirva en la toma de decisiones.

Palabras Claves: gestión integral, procesamiento efectivo.

Abstrac

The research carried out has the purpose of designing an Integral Control Model for the Administrative Area of a Textile Industry, through the study of indicators that detail the success or failure that are appropriate to the characteristics of the textile industries. The study explains variables, methods and tools that provide information collection. Documentary analysis and direct observation are also detailed, with favorable results being obtained by proposing a quality model for the organization's administrative processes. The intention of the investigation is the effective processing of the information, in this way, the execution of processes and activities for each area becomes easier. In turn, a comprehensive management tool is determined that is effective, efficient and effective when processing common data in valuable information that serves in the decision making.

Keywords: integral management, effective processing.

Introducción

En la actualidad varios son los cambios que se evidencia en la información administrativa su constante actualización a través de la historia, se muestra un alto nivel competitivo entre las diferentes organizaciones mientras ofrecen cada bien o servicio, esto desencadena el uso obligatorio de un conjunto de herramientas efectivas que utilizadas de manera armónica ayuden en el desarrollo efectivo de su gestión administrativa con el fin de que su renombre en el mercado vaya en aumento, esta realidad motiva a las autoridades a cargo a invertir considerables esfuerzos económicos, tecnológicos y administrativos que ayuden en la investigación y propicien el conocimiento necesario de modelos de gestión integral que brinden la información necesaria para el control de actividades administrativas de gestión empresarial.

Es necesario mencionar, que de acuerdo a literatura vinculada con la gestión empresarial, el Modelo de Gestión Integral de Control brinda información real que evalúa el proceso de cada actividad, proporciona información de calidad asegurando de esta manera el éxito en la toma de decisiones.

Siguiendo la manera en cómo se manejan las empresas a nivel nacional e internacional, se encuentra limitantes que pueden propiciar el fracaso del modelo de gestión integral. Asimismo, es necesario mencionar que la adopción de sistemas que garanticen la gestión administrativa de forma eficiente y eficaz es ineludible.

Brindando atención a la posibilidad de asumir controles sobre un modelo de gestión que responda a las exigencias del entorno actual, se pone de manifiesto la necesidad e importancia que tiene este trabajo como vía de solución futura a los problemas detectados en los procesos administrativos de las industrias fabricantes de telas que se especializan en el desarrollo de aplicaciones para la industria del calzado.

De acuerdo a esto, las empresas textiles que comercializan punteras y contrafuertes para la elaboración del calzado necesitan de una gestión integral de control para mejorar sus procesos administrativos (Frías y Cuétara, 2008).

Por tal motivo, el trabajo de investigación se centra en la empresa TÉXTILES TÉCNICOS S.A., a fin de promover la efectividad, calidad y eficiencia en los procesos administrativos a fin de ofrecer un servicio eficaz a sus clientes de la

provincia de Tungurahua y a nivel nacional e internacional. Con este criterio se define como problema científico lo siguiente:

¿Cómo mejorar los procesos del área administrativa de la industria Textiles Técnicos para brindar un mejor servicio a sus clientes?

En la ejecución del proyecto se justifica la implementación de un modelo de gestión integral de control, siendo argumentado por Frías y Cuétara (2008), que permita a la Industria Textiles Técnicos desarrollarlo de manera rápida, determinándose la mejora continua en su práctica, lo cual beneficia directamente a cada colaborador del área administrativa, elevándose su potencial en las actividades que se tiene a cargo, reduciéndose costos de operación y creando un objetivo común, minimizándose riesgos de errores al momento de tomar decisiones.

De tal manera, el objetivo fundamental de este proceso investigativo es diseñar un Modelo de Gestión Integral de Control para la mejora de los procesos administrativos, que tiene como fin, brindar un servicio oportuno y de calidad a cada usuario.

Desarrollo

Estado del Arte

Los eventos de control integral en los procesos parten de las dificultades de una empresa y se materializan cuando se diseña un modelo que contribuya al desarrollo efectivo de las tareas y actividades esto abre una puerta a la oportunidad de que la toma de decisiones sea más proactiva. Al respecto y relacionado a los Procesos de Control Integral (PCI), se han referido autores de gran renombre entre los que se encuentran: Harrington (1997); Heiser y Render (1997) y Kaplan y Norton (1996), cuyos estudios han tenido resultados efectivos en los procesos de control de industrias y fábricas procesadoras de materias primas.

A su vez, la implementación de un Modelo de Gestión Integral de Control tiene una importancia alta en la aplicación práctica en la toma de decisiones y así lo han demostrado autores como Frías y Cuétara (2008), Lorino (1993) en sus estudios, cuando han probado que pueden integrarse diversos sistemas o modelos de gestión con enfoques de procesos y proyectados a la mejora de la calidad de los productos a partir de la mejora continua.

Es necesario indicar que de acuerdo al análisis del proceso, esto se direcciona de manera directa con la teoría de probabilidades de éxito para el modelo que se plantea en la adopción o implementación a futuro. Asimismo, se comparte el criterio con Mariño (2010), ya que el modelo de estudio genera ideas que contribuyen a desarrollar las tareas de una manera efectiva, ya que al mejorar el control sobre los procesos a seguir, se minimiza el riesgo de fallo a la hora de tomar decisiones en el proceso de mejora continua. Con este análisis, se procede a desarrollar el capítulo metodológico de la investigación.

Metodología

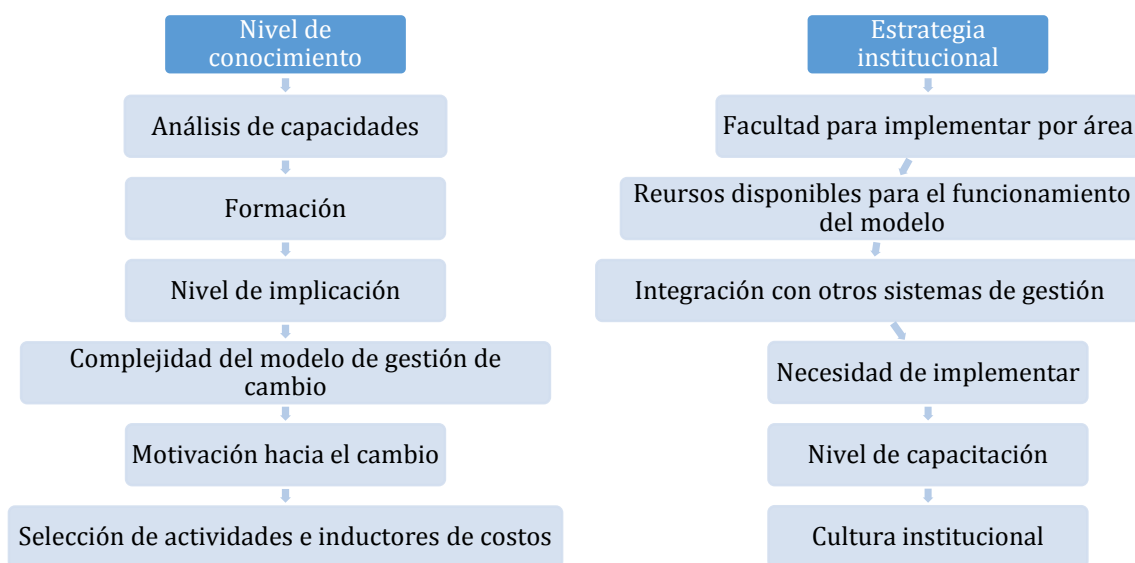
El proyecto se dirige hacia aspectos determinados que por sus características en el diseño y contenido pueden considerarse de primera línea, pues logra constituir herramientas de gestión que potencian la información para el proceso efectivo de toma de decisiones en todas las áreas de la organización. En este sentido, varias organizaciones han iniciado cambios en sus modelos de control integral de actividades para ajustarse a nuevas políticas y estrategias dirigidas hacia su mercado de acción que exige el Ministerio de Industrias y Productividad. Ejemplos de estos cambios organizacionales, se manifiestan en las instituciones siguientes: 1) Calzado Gusmar; 2) Mil Plast; 3) Plasticaucho Industrial; 4) Curtiduría Tungurahua; 5) Textiles Jhonatex, información recibida con personal de las instituciones mencionados, mediante entrevistas no estructuradas.

Asimismo, las empresas mencionadas pertenecen a la línea industrial de producción, y tienen como propósito mejorar la gestión de sus procesos y lograr la satisfacción de sus clientes, aun cuando se muestren características que las diferencian unas de otras, de acuerdo a la naturaleza del bien o servicio.

Con relación a un modelo gestión de control integral se aprecia que en la práctica empresarial ninguno se aplica en estas instituciones, aun cuando es necesario introducir este tipo de innovación para hacer frente a los actuales retos del entorno. Pues, no se integran todos los colaboradores de la organización y porque existe resistencia por parte del personal no administrativo de la misma.

El análisis de indicadores que muestran el éxito o fracaso en el diseño e implementación del modelo de gestión integral de control, contribuye a determinar variables que influyen sobre el modelo que se desea implementar para mejorar la fabricación de productos, optimización de recursos y, de esta manera, satisfacer las necesidades de los usuarios del modelo y de los usuarios externos a la institución (Ver Esquema 1).

Esquema 1. Variables que influyen en el Modelo de gestión integral de control en las empresas seleccionadas.



Fuente: elaboración propia.

De tal manera, el estudio se materializa en el orden siguiente a fin de iniciar con un desarrollo efectivo encaminado a obtener resultados:

- 1- Tener conocimiento de las principales causas que puede obstaculizar la implementación de un Modelo de Gestión Integral de Control diseñado para Textiles Técnicos S.A.
- 2- Conocer causas de fracaso para la ejecución del modelo de gestión integral de control.

Para la exposición de la no implementación del modelo y de las causas de su fracaso se ha considerado el criterio de varios colaboradores¹, los cuales han

¹ Los colaboradores son 20 profesionales que pertenecen a TEXTILES TÉCNICOS Industrial del área Administrativa y Comercial.

participado en programas de gestión en el control de actividades tanto desde el punto de vista empresarial, como profesional.

A partir de los datos obtenidos, se debe destacar varios resultados que se exponen en el cuadro 1 y 2 respectivamente, que se muestran a continuación, las mismas que hacen referencia al comentario de resultados basados en la encuesta aplicada a los trabajadores de la institución.

Cuadro 1. Análisis del autor basado en la información por encuesta aplicada a trabajadores.

Encuesta aplicada a colaboradores	Valoración del Autor
¿Conoce lo que es un modelo de gestión integral de control?	Ocho especialistas los cuales comprenden el 40% no tienen clara la idea de lo que es la implementación de un modelo de gestión integral de control. El 60% restante si ha logrado experiencia de aplicación en sectores relacionados con el sector del comercio industrial.
¿Considera usted que la implementación del modelo tiene un costo elevado, pero que debe implementarse?	El 65% piensa que debe implementarse y el 35% aproximadamente considera que no debe implementarse por el costo tan elevado que tiene sin conocerse si sus resultados cumplen las expectativas para la toma de decisiones.

Fuente: elaboración propia.

Otras preguntas realizadas en la encuesta han contribuido a profundizar en la no implementación y en las causas del fracaso del Modelo de Gestión Integral de control en algunas empresas textileras. El cuadro, muestra el análisis realizado al respecto.

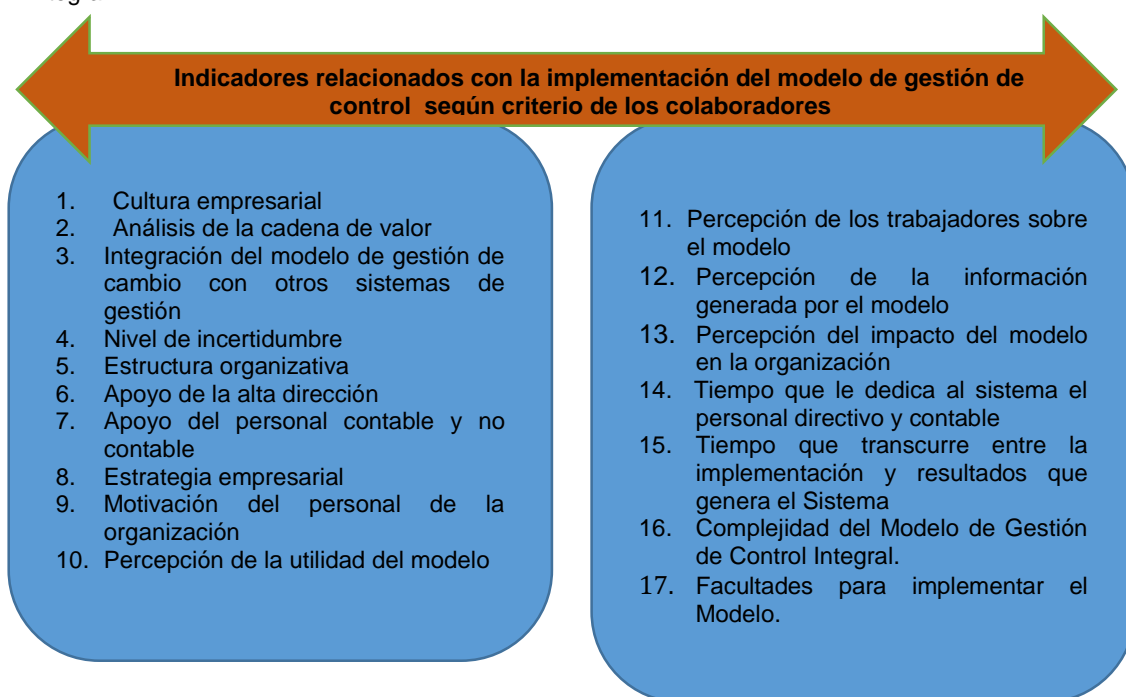
Cuadro 2. Análisis del autor basado en la información por encuesta aplicada a colaboradores.

Encuesta aplicada a colaboradores	Valoración del Autor
¿Qué personas dentro de la empresa han contribuido más al diseño e implementación del modelo de gestión integral de control?	5 especialistas, opinan que la máxima dirección para un 70%; 2 consideran que el mando intermedio para un 20%; 3 especialistas, opina que el personal contable, para un 10%.
¿Ha logrado la implementación de un modelo de gestión integral de control?	3 colaboradores, opinan que han logrado implementar el Modelo de Gestión Integral de Control para un 30% y los otros 7 especialistas han quedado en su diseño y experimentación piloto, para un 70%.

Fuente: elaboración propia.

Considerando el análisis anterior, el cual se muestra en el cuadro 2, sobre indicadores de éxito o fracaso que son presentados por colaboradores según sus experiencias en cuanto al diseño de modelos de gestión de cambio, estas ejercen influencia en la implementación del mismo. A fin de ratificar las experiencias de los especialistas, se expone en el esquema 2, los principales indicadores que fueron considerados de éxito o fracaso en la implementación del Modelo de Gestión Integral de Control según sus experiencias.

Esquema 2. Indicadores relacionados con la implementación del modelo de gestión de control integral.



Fuente: elaboración propia

Otros indicadores no mencionados con anterioridad, ocupan un lugar importante en la apreciación de los especialistas pero no son tan decisivos como para comprometer la implementación o no del modelo. Se debe indicar, que antes de realizar el diseño de un Modelo de Gestión Integral de Control se debe estudiar las causas que pueden conllevar a no aplicar el modelo mismo, basado en las experiencias de otras investigaciones aun cuando necesariamente no tienen que coincidir los mismos indicadores, dado el contexto y tipo de industria, esto depende de la estructura propia de la organización y su capacidad de adaptarse a los cambios que se presenten a la hora de controlar las actividades de la misma.

En este sentido, en la tabla 1, se constatan las causas que más inciden en el fracaso de los modelos establecidos por algunos de los autores mencionados.

Tabla 1. Causas que limitan la implementación del modelo de gestión integral de control.

¿Por qué motivo no se implementa el modelo de gestión integral de control?					
Causas		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Absoluta
1	No contar con autonomía en la dirección de la textilera	13	0,30	13	0,30
2	Falta difusión en Eventos y Congresos	9	0,21	22	0,51
3	Falta de implicación	8	0,19	30	0,70
4	Modelo costoso	7	0,16	37	0,86
5	Modelo complejo	3	0,07	40	0,93
6	Modelo no integrado	2	0,05	42	0,98
7	Modelo no automatizado	1	0,02	43	1,00
Total		43	1,00		

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de profundizar en la investigación, en la Tabla 5, se aprecian las variables que inciden en las causas del fracaso del modelo según la experiencia de los autores mencionados anteriormente. Los resultados han sido obtenidos con la información recogida a partir de las entrevistas y encuestas aplicadas a los especialistas.

Resultados

La propuesta del diseño de un Modelo de gestión integral de control para el Área Administrativa de una Industria de Calzado se muestra por la necesidad de mejorar los procesos administrativos que actualmente se ejecutan en Textiles Técnicos S.A. Con lo cual, se puede contar con un modelo que permita gestionar con mayor eficiencia, eficacia y efectividad los recursos que se invierten en los procesos y las actividades que se ejecutan para satisfacer a los usuarios internos y externos.

Un Modelo de Gestión Integral de Control contempla e integra el enfoque estratégico y el enfoque de proceso. El enfoque estratégico concebido, considera la estrategia institucional y sus niveles de gestión a nivel de cada área y estos pueden clasificarse, en: a) nivel estratégico; b) nivel táctico y, c) nivel operativo. De esta manera, el enfoque de proceso y actividades posibilita el logro de las metas y objetivos trazados en la organización empresarial, lo

que viabiliza que el modelo de por sí, pueda encaminarse al éxito y a la toma de decisiones oportunas.

La combinación de ambos enfoques conlleva a un proceso de mejora continua y de retroalimentación, lo cual implica que todos los usuarios del sistema se motiven por el logro de mejores niveles de gestión y control de la actividad que realizan. Por ello, la concepción del Modelo de gestión integral de control se fundamenta en principios y premisas, que se describen a continuación.

Las bases del modelo de gestión que se propone para Textiles Técnicos S.A., se fundamenta en: a) principios; b) objetivos del modelo; c) características del modelo y, d) condiciones básicas para su diseño e implementación (Pérez Barral, 2003). La asimilación de estos elementos que caracterizan el modelo coadyuvan a una mayor comprensión, motivación e implicación de los usuarios internos de la empresa, y por ende, potencian el modelo estableciendo relaciones inter e intradepartamentales mediante el intercambio oportuno de informaciones que procesan para tomar decisiones institucionales.

Para la implementación del modelo es necesario el cumplimiento de determinadas premisas, entre las que se encuentran: a) Debe tener la aprobación y socialización de la máxima dirección del organismo; b) Condiciones materiales mínimas que garanticen su funcionamiento e implementación y, c) Presencia del personal que diseñó el modelo para que faciliten su aprendizaje y adopción. Con estos antecedentes, se procede a exponer los principios que caracterizan el funcionamiento del modelo.

a) Principios del Modelo:

1. Carácter formativo y trabajo en equipo en su funcionamiento, basado en la composición de las áreas de la institución.
2. Capacitación y preparación del personal implicado, sustentado en el proceso transformador formación-acción con la asesoría de los diseñadores del modelo.
3. Mejora de la gestión como proceso de eficiencia, eficacia y efectividad, en la cual la empresa alcanza resultados significativos.

b) Objetivos del Modelo:

1. Diagnosticar sistemáticamente la gestión administrativa de las áreas de la institución.
2. Definir un conjunto de indicadores económicos y financieros para la gestión administrativa, que contribuyan a la toma de decisiones proactivas.
3. Determinar los puntos críticos al interior de la gestión administrativa para medir eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y actividades de cada área de la institución.
4. Aplicar de forma experimental el Modelo de gestión integral de control a un área de la institución para la medición del mejoramiento continuo de sus procesos y actividades y luego hacerlo extensivo a toda la organización.

c) Características del Modelo:

1. Flexibilidad: el sistema puede ser aplicado a todas las organizaciones vinculadas a Textiles Técnicos S.A., y extendido a otras empresas comercializadoras de calzado del Ecuador.
2. Calidad: los resultados que se obtienen deben contribuir al desarrollo exitoso de la gestión de todas las áreas de la institución y satisfacer las expectativas de los usuarios del modelo con una toma de decisiones proactivas.
3. Pertinencia: la posibilidad que tienen los procedimientos de adecuarse a la solución de problemas que pueden presentarse en la institución en un período dado.
4. Integrador: permite integrarse a otros sistemas de gestión que contribuyen a la calidad de los servicios de la institución, de manera tal, que contribuya a la mejora continua de los procesos y actividades de las áreas funcionales.
5. Innovador: genera un ambiente creativo, moderno y transformador en el área de trabajo y de solución a los problemas que se presentan.
6. Informativo: procesa y genera información de todas las áreas de la institución a partir de los datos suministrados al modelo.

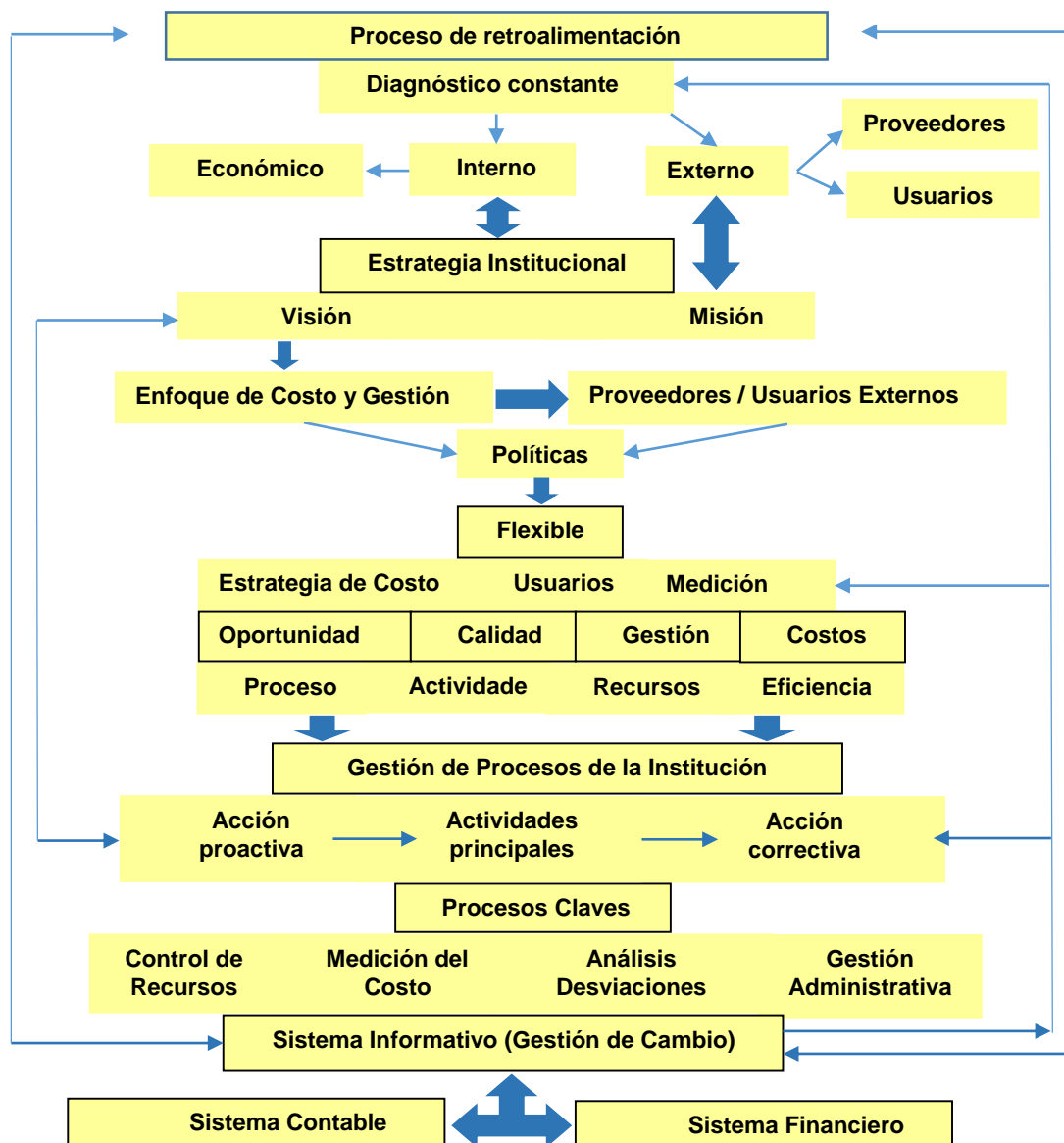
d) Condiciones básicas para el diseño e implementación:

1. El Modelo de gestión integral de control debe diseñarse de acuerdo a las características de la institución y ser compatible a otros sistemas de gestión existentes.

2. Ser flexible y que permita trabajar con posibles variaciones.
3. Tener carácter objetivo, que trabaje con el presupuesto, y permita detectar las desviaciones en el lugar y momento que ocurren.
4. Ser proactivo, es decir, evitar errores a tiempo.

El Modelo de gestión integral de control que se muestra en el Esquema 3, es resultado del estudio de los diversos sistemas diseñados para una Empresa Industrial, la misma que responde en su esencia a la combinación de los Modelos Principal y Auxiliar tratados por Pérez Barral (2003).

Esquema 3. Propuesta de Modelo de Gestión Integral de Control.



Fuente: adaptado a partir de Pérez Barral (2008)

El gráfico detalla el grado de integración y fluidez que alcanza la información que procesa y genera el Modelo de Gestión Integral de Control. Como se puede apreciar, la propuesta asimila un volumen alto de información que abarca a toda la institución e involucra a todas las áreas y usuarios involucrándose los diferentes niveles de gestión planteados (estratégico, táctico y operativo).

El Modelo propuesto inicia por un diagnóstico periódico como proceso de revisión en el orden económico, interno (áreas funcionales de la empresa) y externo (proveedores y consumidores). Este refleja con claridad las cuestiones fundamentales para trazar la estrategia global de la organización, que debe realizarse incluyendo a todos los usuarios internos con un nivel alto de compromiso y responsabilidad para con la organización. En el primer nivel, juega el papel fundamental la máxima dirección (gerencia y junta directiva) y la dirección intermedia (centros de información y otros designados por la máxima dirección) de la institución, estos son los responsables de la calidad del proceso estratégico de todas las áreas de la misma.

Posteriormente, se debe formular la visión y misión de la institución, considerándose los posibles cambios que pueden ocurrir en el contexto de la educación superior, dejando bien claro los objetivos globales y específicos, y las metas a alcanzar por cada área de la institución. Este proceso estratégico debe ser extensivo a todas las áreas principales y de apoyo de la organización, pues son las que garantizan todo el funcionamiento que demanda la sociedad.

Dentro de las estrategias de la institución debe concebirse una estrategia de costo a seguir, pensando en primer orden los usuarios (interno y externo) y en los proveedores que deben garantizar los recursos necesarios para que ninguna actividad se interrumpa y comprometa el buen servicio a todas las áreas implicadas. Esto garantiza el uso óptimo de los recursos que la institución pone a disposición de las áreas, y reduce el gasto significativamente de las actividades que no añaden valor a los servicios que se ofertan.

La estrategia de costo y gestión así como la atención priorizada a proveedores y usuarios externos, debe estar sujeta a políticas trazadas por los organismos reguladores de la educación superior y de la propia institución.

A su vez, debe contemplar las prioridades a establecer por cada área principal y así orientar las potencialidades de los recursos en aras de garantizar la ejecución y continuidad de los procesos y actividades sin afectar la planificación establecida por la dirección estratégica.

En el nivel de gestión táctico, ocupan una responsabilidad importante los directivos intermedios definidos anteriormente; quienes están preparados para transmitir y comunicar de manera efectiva a los distintos niveles que dirigen en sus áreas, respetándose la forma de hacerlo que puede ser bien de manera ascendente y/o descendente, y luego retroalimentar directamente a la máxima dirección para la toma de decisiones colectivas.

Dentro de los propósitos del Modelo de Gestión Integral de Control que se propone, es fundamental evitar obstáculos que pongan en riesgo el cumplimiento de lo que realmente se ha planificado para cada actividad, pues se puede ver afectado el servicio que reciben los usuarios ya sea en tiempo como en calidad. Esto reduce el grado de incertidumbre que puede haberse creado en el momento del diseño del modelo y potencia e incrementa el grado de confianza en el trabajo que realiza cada área funcional de la institución.

La planificación se orienta en función de los productos que oferta la industria a partir de las áreas que los garantizan, considerándose cada uno de los procesos y actividades que se ejecutan determinándose tiempo, calidad y nuevos productos que se introducen para los usuarios internos y externos (punteras, contrafuertes, texturados, lonas, entre otros).

Posteriormente, se elabora el presupuesto de los recursos para garantizar la ejecución de las actividades planificadas para un período de tiempo determinado (semestral), precisándose: a) las actividades que agregan valor y que se han de ejecutar en cada proceso; b) los recursos que serán destinados a dichas actividades; c) el tiempo en que se deben ejecutar las actividades y, d) las áreas que garantizarán el servicio a los usuarios.

La planificación propuesta se concreta con la elaboración del presupuesto basado en actividades que actúa como herramienta de planeación, ejecución, gestión y control de los recursos a invertir y que se integra al sistema de costo basado en actividades por su grado de flexibilidad.

Con la integración del modelo a los procesos administrativos de la institución, se estiman los costos de ejecución de las diversas actividades y se evalúa el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en la toma de decisiones dentro del nivel operativo. Con el **Modelo de Gestión Integral de Control**, las decisiones se toman y controlan diariamente en el área y el puesto de trabajo con carácter proactivo, lo cual responsabiliza al responsable del área y al empleado que ejecuta la acción o actividad que se controla. Por tanto, permite implementar de inmediato acciones correctivas que dan solución a un problema manifestado.

El tercer nivel al igual que los explicados integra con otros sistemas de gestión, como son: a) sistema de calidad; b) sistema informativo; c) sistema contable, y d) sistema financiero. En este nivel, la atención es directa a los procesos claves, las actividades y los generadores de costos con el fin de alcanzar los objetivos de la institución y de cada área administrativa, así como evaluar a través de indicadores económicos-financieros los resultados finales propuestos.

El Modelo de Gestión Integral de Control garantiza que la información llegue con rapidez y precisión a los directivos de todos los niveles, con el propósito de que conozcan los detalles de la marcha del proceso y así solucionar con tiempo los inconvenientes que se presenten. El sistema informativo se integra con todos los sistemas de gestión de la institución y es el que facilita que la información sea compartida con todos los usuarios del modelo de gestión integral de control, por lo tanto, posee virtudes como las que se destacan a continuación:

- Relevancia. Facilitar información efectiva para la toma de decisiones.
- Calidad. Brindar información precisa y confiable y en tiempo, lo cual significa una disminución de costos innecesarios.
- Oportunidad. Disponibilidad de la información en tiempo, para reaccionar con exactitud y rapidez ante cualquier percance en los procesos o actividades que se ejecutan.

Conclusiones

- Estudiar el estado del arte propuesto a partir de la evolución de Modelos de Gestión de Calidad y la Gestión del Cambio en el ámbito nacional e internacional, corroboró resultados que aportan un grado de desarrollo

superior desde el punto de vista práctico, administrativo y metodológico, mediante el análisis, la síntesis y la deducción de los criterios de experiencia prácticas prestigiosos autores.

- Las indagaciones realizadas por los autores citados a partir de la investigación, reconocen la importancia que representa para las instituciones de educación superior el estudio de variables en la evaluación y análisis del éxito o fracaso en la implementación de un Modelo de gestión integral de control para el Departamento Administrativo de una Institución de Educación Superior.
- Estudiar las variables que influyen en el éxito o fracaso del Modelo de Gestión Integral de Control, contribuye a proponer un Modelo Conceptual, facilitando la combinación de diferentes herramientas de gestión que sirven para su correcta implementación en instituciones de educación superior, cuyo propósito es mejorar la toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización.
- Los resultados obtenidos en el estudio dieron a conocer las variables de mayor importancia en el estado de implementación del modelo al interior de la institución escogida, así como validar la conjetura planteada en el desarrollo de la tesis.

Referencias Bibliográficas

Frías, R. y Cuétara, L. (2008). Gestión de la Calidad, Editorial Universitaria, pp. 35-44.

Harrington, H.J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill de Management, Santa Fe de Bogotá, pp. 18-26.

Heizer, J. & Render, B. (1997). Dirección de la producción. Decisiones Estratégicas. 4^{ta} Ed., Printice Hall Iberia, Madrid, pp 35-41.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). El Cuadro de Mando Integral, pp 5-11.

Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico: La gestión por actividades". Editores Boixareu Marcombo S.A., Barcelona, pp 35-43.

Mariño, W. (2010). 100 Indicadores para Controlar tu Pequeña Empresa, Grupo Santillana, pp 27-36.

Pérez Barral, O. (2003). Propuestas de Herramientas de Gestión para Empresas de Servicios. IV Congreso Dominicano-Cubano de Contabilidad, Auditoría y Tributación. La Habana, Cuba: publicado en soporte magnético en CD – ROM, pp 45-51.

Pérez Barral, O. (2008). Modelo conceptual ABC/ABM a partir del estudio de variables de éxito para empresas cubanas. Tesis Doctoral en Economía. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba, 2008.