



DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE PRODAL

Resumen / Abstract

El siguiente artículo se desarrolla en la empresa PRODAL, localizada en el Municipio de Regla, en la Ciudad de la Habana, Cuba. Presenta como objetivo diagnosticar el estado actual de la integración del sistema de dirección de la empresa, para lo cual se hace necesario, además de una caracterización general de la misma, determinar el nivel de integración de la empresa a partir de sus relaciones internas y externas utilizando del Modelo DEISDE [1]. Además resulta importante identificar las causas que afectan las relaciones críticas y atentan contra el cumplimiento de la misión de la organización; y los riesgos que ponen en peligro el buen desempeño de las relaciones más importantes. También resulta un objetivo de este informe el diagnóstico del flujo informativo en los procesos clave de la empresa con el fin de complementar el análisis de las causas que limitan la integración del sistema empresarial y que están relacionadas con la comunicación y los sistemas de información.

The following article develops at the company PRODAL, localized at Regla's Municipality, at the Habana City, Cuba. It shows like objective to diagnose the present-day status of integration of the company's directing system, for which it becomes necessary in addition to a general characterization thereof, determining the level of integration of the company starting from its internal and external relations using the Model DEISDE [1]. Besides it proves to be important to identify the causes that affect the critical relations and attempt against the fulfillment of mission of organization; and the risks that put in danger the good performance of the more important relations. Also an objective of this report is the diagnosis of informative flow in the key processes of the company with the aim of complementing the analysis of causes that limit the integration of entrepreneurial system and that are related with the communication and the information systems.

Palabras clave / Key words

Integración, Flujo Informativo, Sistema de Dirección empresarial.

Integration, Informative Flow, Business Management System.

Lauren Espinosa González, Ingeniera Industrial, Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Calle 114 No. 11901 entre 119 y 127, Marianao, Ciudad de La Habana, Cuba.
e-mail: laureneg@ind.cujae.edu.cu

INTRODUCCIÓN

La integración constituye hoy una necesidad de cualquier empresa que desee ser exitosa, lo cual se aprecia en el reciente Decreto Ley 252/2007 de la misma forma en que el Perfeccionamiento Empresarial lo establece dentro de sus principios. No obstante, en las empresas cubanas existe falta de integración evidente, que está atentando contra la eficiencia y eficacia de las mismas. En este sentido Pérez Betancourt ha señalado que: “un problema muy general en los expedientes de perfeccionamiento es la falta de integralidad” [2].

Es necesario integrar el sistema de Dirección, de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro, satisfacer las necesidades esenciales de la población, y asegurar el desarrollo del país [1].

Daniel Alfonso plantea en su tesis de doctorado que el problema fundamental en el desarrollo de la dirección es mantener integrados los subsistemas con la estrategia, para que todos los esfuerzos se concentren y originen un resultado de alto impacto para la sociedad [3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10].

Para sobrevivir y tener éxito ya no basta mejorar las operaciones empresariales ni integrar sus funciones internas, sino que se hace necesario también ir más allá de las fronteras de la empresa e iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes en una forma mucho más integrada, utilizando enfoques innovadores que beneficien conjuntamente a todos los actores de la cadena de suministros [11].

En ese sentido se han desarrollado diferentes elementos dentro de la Gestión de Procesos como son la Gestión de la Cadena de Suministros (SCM: Supply Chain Management) y la Gestión sobre las Relaciones con los Consumidores (CRM: Customer Relationship Management). Ambos suponen la integración de la información como elemento clave. Además traen consigo una mejora e integración de los diversos procesos de la organización [11; 12; 13; 14; 15].

Este trabajo surge a partir de la situación problemática dada por el bajo nivel de integración del Sistema de Dirección Empresarial cubano, ya que no se han comprometido, a partir de metodologías o procedimientos, el aseguramiento las relaciones entre los diferentes procesos y entidades en las bases organizacionales. Por otra parte existen modelos que plantean cómo mantener las relaciones, como son la SCM y el CRM, sin embargo no se han puesto en práctica de forma explícita en metodologías y modelos desde el dominio de la Dirección Comercial en Cuba, mostrándose un bajo uso de instrumentos que permitan estructurar la gestión de la información en función de la integración.

El siguiente trabajo desarrolla un diagnóstico del estado actual de la integración del sistema de dirección de la empresa PRODAL, donde se determina el nivel de integración de la empresa a partir de sus relaciones internas y externas utilizando del Modelo DEISDE [1]. Además, resulta importante identificar las causas que afectan las relaciones críticas y atentan contra el cumplimiento de la misión de la organización; así como los riesgos que ponen en peligro el buen desempeño de las relaciones más importantes. Por otra parte se diagnosticó el flujo informativo en los procesos clave de la empresa con el fin de complementar el análisis de las causas que limitan la integración y que están relacionadas con la comunicación y los sistemas de información.

1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 Aspectos generales

La Empresa Productora de Alimentos de Regla “Argelio Reyes Aguilar” (PRODAL) cuenta con una amplia

experiencia en el sector alimentario, avalada por su meticulosa dedicación a satisfacer las exigencias de un mercado altamente competitivo y con más de cuarenta años de trabajo en la producción de alimentos. Es una empresa en Perfeccionamiento Empresarial, cuya MISIÓN consiste en producir y comercializar alimentos conformados, embutidos y congelados de gran valor nutricional, calidad y fácil preparación; garantizados por un manejo seguro de tecnologías de avanzadas y la profesionalidad de un personal altamente experimentado que satisface, competitivamente, las exigencias del mercado nacional y la de sus distribuidores, en compromiso permanente con el desarrollo económico del país. Al cierre del año 2009, la empresa presentaba una situación económico-financiera considerada favorable, con utilidades en moneda nacional de 4489,5 MP (miles de pesos) y en divisas de 2136,0 MP; no obstante al comparar los resultados al cierre del año 2009 con respecto al año 2008, la utilidad total fue inferior en 566,4 MP. El costo por peso fue de 0.70 y el valor agregado de 23 698,8 MP.

1.2 Mapa de procesos de PRODAL

La organización para el cumplimiento de su misión lleva a cabo los procesos que se relacionan en el Mapa de Procesos de la Figura 1, lo que se utilizará para la determinación de los niveles de integración.

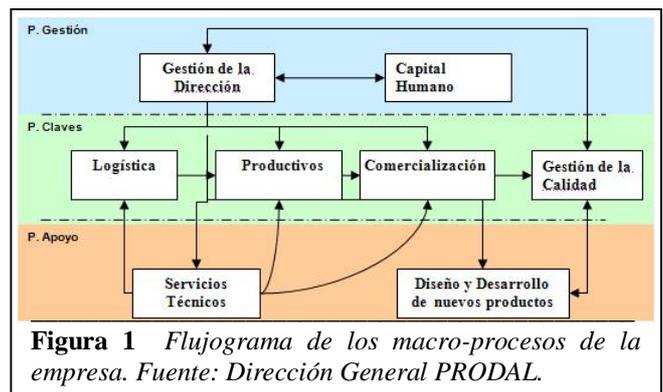


Figura 1 Flujograma de los macro-procesos de la empresa. Fuente: Dirección General PRODAL.

2. ANÁLISIS DE LA INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Determinación del Nivel de Integración actual de la empresa a nivel de los Macro-Procesos

Para la determinación de los niveles de integración, tanto en función de sus relaciones externas como internas, resulta necesario conocer cuáles son los procesos clave, de apoyo y de gestión, los cuales se identifican en la Figura 1. Para alcanzar dicho objetivo se utilizó la primera etapa del Modelo DEISDE desarrollado por el Dr. Daniel Alfonso Robaina [1], modelo que a partir de un enfoque por procesos, propone la elaboración de matrices de relaciones entre los procesos de la empresa (interna) y entre los procesos clave y las entidades externas con las que se relaciona (externa), las cuales serán utilizadas para determinar el NISDE (Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa). Para confeccionar las matrices de relaciones y así poder determinar el nivel de integración de la empresa en estos momentos, se convocó a una reunión donde participaron los 18 integrantes del Consejo de Dirección. En la misma se aplicaron técnicas de trabajo

DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE PRODAL

en grupo, llegando siempre a un consenso en las opiniones, pudiéndose así evaluar cada relación, tanto de la empresa con las entidades externas, como en sus procesos internos.

Matriz de relaciones externas

Como esta empresa se relaciona con muchas entidades externas, se llevó a cabo una tormenta de ideas resultando de ese debate cuáles son las fundamentales entidades con las que se relaciona. Dentro de la lista se les pidió que seleccionaran aquellos proveedores y clientes de mayor importancia en función de garantizar el cumplimiento de la misión de la empresa, para poder confeccionar las matrices de relaciones de estas entidades con los procesos clave.

En el marco del debate con el Consejo de Dirección de PRODAL se valoró, en cada celda de la matriz, su importancia (I) y desempeño (D) en una escala de 1 a 5 puntos, asociándole un índice Rij, el cual podrá obtener un valor máximo de 25 puntos.

Una relación se considera importante si influye significativamente en la misión de la empresa o en la satisfacción de las necesidades y el desempeño de la relación expresa el grado de cumplimiento.

Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se denominan relaciones críticas y cuando posee una alta importancia se denomina relaciones importantes.

Después de identificar las relaciones críticas se puede medir el NISDE (1) en función de sus relaciones externas el cual arrojó un resultado de **NISDE ext.= 0.413**. Como se puede observar el NISDE ext. está muy por debajo de 1, lo que significa que existe bajo nivel de integración de la empresa en función de sus relaciones externas.

Matriz de relaciones internas

Teniendo en cuenta los mismos criterios de Importancia y Desempeño, se considera de igual forma el análisis de las relaciones internas, incluyendo las relaciones importantes (RI) y críticas (RC). En este caso el análisis es entre los procesos Clave y todos los procesos de la organización.

Una vez determinadas las relaciones críticas internas y las importantes, se puede determinar el NISDE en función de sus relaciones internas: **NISDE int.= 0.461**. Se puede apreciar como el Nivel de Integración en función de sus relaciones internas también es bajo.

2.2 Identificación de los riesgos que ponen en peligro las relaciones externas e internas más importantes

A partir del trabajo en grupo con el Consejo de Dirección, sus integrantes reflejaron desde su punto de vista, qué factores atentan contra el buen desempeño de aquellas relaciones que resultaron más importantes en el análisis anterior y que pueden poner en peligro el cumplimiento de la misión de la organización, los que aparecen a continuación:

Producción:

- No se garantizan los insumos necesarios para la producción.
- Respuesta tardía y falta de responsabilidad de Servicios Técnicos ante las roturas y problemas técnicos que existen en la producción.

Comercialización:

- Fallo de la transportación del producto hacia el cliente (Por errores en la planificación).
- Desconocimiento de las necesidades reales del cliente.
- No procesamiento de las quejas del cliente.

Logística:

- Inexistencia de cobertura de materias primas e insumos para garantizar la producción.
- Inadecuada planificación al priorizar actividades.
- No disponibilidad de transporte para mover las cargas hacia la empresa.

Gestión de la Calidad:

- Falta de retroalimentación de las quejas de los clientes finales.

Como se observa, los factores enunciados como resultado del trabajo en grupo tienen que ver con problemas de comunicación y los sistemas de información en cada proceso.

2.3 Determinación de las causas que inciden en las relaciones críticas

Utilizando la entrevista a los directivos que estuvieron presentes en el Consejo de Dirección, se determinaron las causas del bajo desempeño de aquellas relaciones más importantes, es decir de las relaciones críticas. En este informe solamente se analizan aquellas causas relacionadas con problemas de comunicación o sistemas de información:

- Teniendo en cuenta la relación del proceso de Gestión de la Calidad con el proceso productivo (3 plantas de producción) se puede afirmar que no se ha logrado el nivel de exigencias que se necesita para con ellos, pues aún no se logra que los productivos cumplan con las exigencias de calidad. La causa fundamental radica en los problemas de comunicación entre estos dos subsistemas.
- Se ha planteado que el departamento de Capital Humano no ha garantizado un alto nivel de preparación de los trabajadores de calidad, por lo que el personal no es del todo profesional. Existen problemas de comunicación entre ambos procesos, ya que los programas de capacitación no siempre se planifican en función de sus verdaderas necesidades.
- La investigación de mercado aún es insuficiente al igual que el procesamiento de las quejas del cliente y en muchas ocasiones, la información no es compartida entre Calidad y la Dirección Comercial, lo cual resultaría muy valioso para mejorar la calidad de los productos. Como se puede apreciar existen problemas de comunicación entre ambos procesos y con los clientes.
- El personal de Logística no ha logrado ser lo suficientemente riguroso con la calidad de los suministros que se reciben, lo cual se debe en gran medida a la insuficiente comunicación entre ambos procesos. No se ha logrado caracterizar ni estandarizar las materias primas e insumos por la inestabilidad de algunos proveedores, existiendo además insuficiente comunicación con ellos.
- Existen problemas de comunicación entre el proceso de Gestión de la Calidad y el de Servicios Técnicos, ya que no se les informa a ellos las especificaciones

de calidad de los productos para que lo tengan en cuenta a la hora de reparar o dar mantenimiento a los equipos, de los cuales depende la calidad de los productos.

- La UEB (Unidad Empresarial de Base) de Calidad según la materia prima que se necesite debe hacer los análisis físico-químicos sensoriales para aprobar los nuevos productos que proponga Diseño y Desarrollo. Esta relación es evaluada con 3 puntos debido a que existen también problemas de comunicación entre dichos procesos, impidiendo la materialización de la producción de los nuevos productos.
- Algunos errores de planificación como descoordinaciones en la entrega y falta de comunicación, tanto con proveedores como dentro del propio subsistema Logístico, pueden afectar el suministro.
- En cuanto a las relaciones de Logística con Capital Humano, se plantea que existen problemas de comunicación que impide que se conozcan sus verdaderas necesidades.
- La planificación es el mayor problema, ya que no se coordinan el trabajo que desempeña Servicios Técnicos con las descargas de los productos de los proveedores. Otras veces los camiones y rastras no están disponibles en el momento que se necesitan. En ambos casos la causa fundamental que los origina es la falta de comunicación que afecta la coordinación de las actividades de manera integrada.
- La empresa aún presenta problemas con el abastecimiento en tiempo y cantidad a sus clientes. Actualmente no existe una persona que se dedique a las actividades del Marketing y no están creados los canales de comunicación con ellos para garantizar la plena satisfacción de sus necesidades.
- De las tres plantas de producción: Conformado, Embutido y Procesos Varios, el último es el que presenta más problemas con la Dirección Comercial, apreciándose una necesidad de mayor cooperación entre los respectivos jefes intermedios.
- En los últimos años se han presentado problemas de comunicación entre Logística y la Dirección Comercial, sin embargo con la nueva dirección del proceso de Logística se han mejorado las relaciones, aunque existe falta de cooperación entre los jefes intermedios de ambos procesos.
- Existen problemas de comunicación entre la Dirección Comercial y Servicios Técnicos, no existe una buena complementación en el trabajo y falta colaboración entre directivos y jefes intermedios de ambos procesos.
- El diseño y desarrollo de los nuevos se encuentra estancado en estos momentos, no materializándose en la producción debido a algunos problemas de comunicación e integración entre dichos procesos. Aunque se debe aclarar que este proceso se frena en gran medida por la imposibilidad de garantizar los suministros que se requieren para ello.

3. Diagnóstico del flujo Informativo de los procesos clave de la empresa

Una vez determinados los niveles de integración interno y externo, así como de detectar las causas que limitan las relaciones y los riesgos asociados a problemas de comunicación y a los sistemas de información, resulta pertinente diagnosticar el flujo de la información durante todos los procesos clave de la empresa: Dirección Comercial, Dirección Logística, Gestión de la Calidad y Producción, con el objetivo de identificar aquellos elementos que están afectando el flujo adecuado de la información y con ello limitando la integración del Sistema de Dirección de PRODAL y el cumplimiento de la misión de la organización.

La empresa no tiene diseñado su flujo de información de una forma adecuada, es decir cada área cuenta con un documento denominado Flujo de Información, pero solo contienen de manera muy superficial algunas informaciones que se emiten y reciben, obviándose un gran volumen de información que se maneja realmente durante todo el macroproceso de la organización. En el peor de los casos sencillamente no lo poseen.

Para el diagnóstico del flujo de Información de la empresa se realizaron entrevistas a los directivos de las áreas relativas a los procesos clave, pidiéndoles que fueran lo más objetivos posibles (Ver Tabla 1). Además se les pidió que llenaran una encuesta en la cual aparecía una tabla con toda la información que se recibe en el área para que la evaluaran (Ver Tabla 2).

TABLA 1
Modelo para diagnosticar el flujo informativo

Informaciones	Formato	Área que emite	Área que recibe	Frecuencia	Observaciones
Información 1					
Información n					

TABLA 2
Modelo para evaluar la información que se recibe en el área

Información recibida desde el área X	Calidad de la información (B, M, R)	Disponibilidad (B, M, R)	Observaciones
Información 1			
Información n			

Problemas detectados en el flujo informativo del proceso de Logística

- El presupuesto anual es un documento global de la empresa, es decir no se divide por área. La empresa está trabajando para lograr desglosar el presupuesto de los gastos por área.
- Aunque es cierto que existen proveedores que se consideran únicos de su tipo en el mercado nacional,

DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE PRODAL

se puede decir que existe un insuficiente estudio de mercado para la selección de los proveedores más adecuados.

- Se presentan demoras en cuanto a la emisión del cheque por parte de Economía, lo que le resta agilidad al proceso de compra, trayendo como consecuencia que para cuando el cheque esté listo los proveedores no sean capaces de garantizar la disponibilidad del producto.
- - Algunos proveedores como Alimport y la Unión del Papel no presentan los certificados de calidad de las materias primas y además ninguno de ellos cuenta con la licencia sanitaria emitida por el INHA (Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos). Ésta es una cuestión que causa cierta incomodidad en la Gestión de la Calidad, ya que no se puede garantizar la calidad requerida de algunos suministros.
- Los partes diarios de Almacén se completan manualmente, pudiendo existir el riesgo de equivocación humana. No existe un sistema computarizado con el cual se controle automáticamente los índices de consumo.
- Los reportes mensuales de los Vales de Entradas y Salidas de Almacén es una tarea que le corresponde registrar a los operarios cada vez que entre o salga mercancía de los mismos, y al final del mes emitir a Economía. Este proceso demora, en primer lugar, porque el Director de Logística es el que debe firmar cada Vale de entrada y de salida y por otra parte, porque los operarios deben dedicar tiempo a registrarlos para que al fin de mes pueda emitirse esa información a Economía. Es decir, no existe un sistema actualmente que permita que Economía capte esta información directamente con lo cual pudiera agilizarse este proceso.
- Actualmente no se registra el comportamiento de los proveedores, es decir, se evalúan a los proveedores de forma sistemática, analizando superficialmente factores como la puntualidad de la entrega, del pago y la calidad de sus productos. No se registran estadísticas de porcentaje de reclamaciones por proveedor, rechazos e incumplimientos de contratos de forma tal que el Director Logístico tenga un historial del comportamiento de cada proveedor para poder tomar acciones correctivas.

Problemas detectados en el flujo informativo del proceso de Dirección Comercial

- Se plantea que el Presupuesto de Gastos e Ingresos es un informe que prácticamente no se utiliza en la gestión del proceso de Dirección Comercial, sin embargo se recibe una vez al año desde la Dirección de Economía. Los trabajadores del proceso no reconocen la importancia del mismo.
- Insuficientes estudios de mercado, desconociéndose las exigencias de clientes potenciales, así como no se investigan a fondo las crecientes necesidades del mercado.
- No se llevan a cabo estudios profundos de la competencia. Esto se debe a que la misma, al ser líder

de las empresas de su tipo en el mercado nacional, no lo encuentra necesario.

- Se aplican encuestas de satisfacción al cliente, en las cuales se tienen en cuenta aspectos tales como: imagen comercial, calidad, embalaje, respuesta ante quejas o reclamaciones y respuesta ante las solicitudes; además existe un espacio para que el cliente exprese propuestas de nuevas opciones. Sin embargo, estas encuestas aunque se revisan, después no se procesan.
- No se estudian las posibilidades financieras de los clientes antes de iniciar la contratación con ellos, no teniéndose la suficiente información a la hora de negociar con ellos.

Problemas detectados en el flujo informativo del proceso de Gestión de la Calidad

- Algunos proveedores como Alimport y Unión del Papel no entregan las materias primas con la suficiente calidad, además no presentan los certificados de calidad y ninguno de ellos cuenta con la licencia sanitaria emitida por el INHA (Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos). En el proceso de Logística no le da la suficiente importancia a exigir los certificados de calidad de los productos a los proveedores. Es evidente la insuficiente integración entre ambos subsistemas en aras de lograr que el proveedor cumpla con lo establecido.
- No existe una retroalimentación suficiente de los clientes hacia la Gestión de Calidad, es decir, la Dirección Comercial se encarga de recoger las quejas y reclamaciones de forma directa, por vía telefónica o e-mail, además de las encuestas, sin embargo esta información no se transmite sistemática y claramente al proceso de Gestión de Calidad, solamente en caso de quejas graves o reclamaciones del cliente.

Problemas detectados en el flujo informativo del proceso de Producción

- Existen problemas en la emisión de las informaciones en algunos casos, puesto que no se explotan al máximo las posibilidades de comunicación a través del correo electrónico. El estilo de transmitir las informaciones es de forma directa, contribuyendo al desgaste de tiempo y de energía de los trabajadores.
- En cuanto a la relación de la Dirección de Producción con Gestión de la Calidad, existen desentendimientos, pues este subsistema en su función de control de la calidad de los procesos productivos discrepa en ocasiones en cuanto a la manera de garantizar la calidad de los productos por parte del subsistema productivo, sin tener en cuenta las condiciones objetivas de producción existentes. Se aprecia en este caso una tendencia de los departamentos a velar por sus funciones particulares en lugar de visualizar la realización de todos los procesos como una meta común.
- Existen problemas de comunicación y de falta de integración de ambos subsistemas, viéndose afectado el único objetivo común que es el de producir un producto de calidad.

- Al proceso de Producción no se emite ningún tipo de información relativa a las Normas y Políticas de Calidad.

Como se puede apreciar, aunque existen muchos problemas relacionados con el déficit de sistemas informáticos y tecnologías de la información, muchas son las causas vinculadas con la falta de cooperación entre los procesos y la ausencia de un enfoque integrador en pos de lograr la meta común de la organización, que es satisfacer al cliente y la sociedad.

CONCLUSIONES

1. El análisis de las matrices de relaciones permitió detectar un insuficiente nivel de integración en función de sus relaciones internas y externas, arrojando como resultado 0,46 y 0,41 respectivamente.
2. Un considerable número de las causas que inciden en las relaciones críticas, así como los riesgos que atentan contra las relaciones más importantes, están relacionadas con problemas de comunicación.
3. A partir del diagnóstico de los Flujos de Información de los procesos Clave, se permitió detectar numerosos problemas que repercuten en las mismas causas de los insuficientes niveles de integración del Sistema de Dirección de PRODAL.
4. De manera general, los directivos no logran materializar una visión integrada de la empresa como sistema.
5. La política de comunicación en la empresa, no está alineada con la estrategia global de la entidad.

RECOMENDACIONES

1. La empresa debe incrementar las acciones en materia de: Comunicación institucional, Marketing, Comercialización y Logística.
2. Se recomienda elaborar un programa de formación del personal que contribuya al fomento del enfoque por procesos, el enfoque al cliente y a la integración.
3. La empresa debe rediseñar su sistema de información interno y externo, eliminando los problemas hasta el momento detectados, y que contribuya a la integración de su sistema de dirección. 📄

REFERENCIAS

1. ALFONSO ROBAINA, Daniel. "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa". Tesis de doctorado. C. Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, 2007.
2. PÉREZ, A. "Intervención realizada en el Taller Nacional sobre medición y planificación del incremento de la productividad del trabajo en las empresas cubanas." *Revista Gaceta Laboral*(No. 2/Octubre): 2001.
3. ISAAC, C. L. "Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medio Ambiente (CYMA). Aplicado en organizaciones cubanas". Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba: ISPJAE, 2004.

4. KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. "Creando la organización focalizada en la estrategia". [en línea]. 2002, [fecha de consulta: Disponible en: www.bscol.com
5. MARRERO, C. E. "Diseño de una metodología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", 2002.
6. NOGUEIRA, D. "Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potencial el Control de Gestión en las empresas cubanas". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas, Cuba, 2002.
7. HERNÁNDEZ, M. et al. *Construyendo la empresa integrada*. La Habana, Cuba: ISPJAE-UCI, 2006. 959-261-222-6
8. VELÁSQUEZ, R. "Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Cuba: ISPJAE, 2002.
9. VERKATRAMAN, N. "Strategic Alignment Business and IT.-Verkstraman". 1993, [fecha de consulta: Disponible en: www.valuebasedmanagement.net/methods_venkatraman_strategic_alignment.html
10. VILLA, E. "Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de la Educación Superior". Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cienfuegos, Cuba, 2006.
11. Universidad Mayor, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial. *Manejo de la Cadena de Suministros*. Santiago de Chile: 2002.
12. FERNÁNDEZ, F. *Gestión de la Cadena de Suministros: una propuesta para la Empresa del Níquel Comandante Ernesto CHE Guevara*. Moa, Holguín, Cuba: [s.n.], 2005.
13. GÓMEZ, M. y ACEVEDO, J. *La Logística Moderna en la Empresa*. La Habana, Cuba: Ediciones Logicuba, 2007.
14. MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. "Marketing en el Siglo XXI". *Publicación Digital del Centro de Estudios Financieros* [en línea]. 2006, [fecha de consulta: Disponible en:
15. RIGBY, D., FREDERICK F. y REICHELDT, P. "Avoid the four perils of CRM". *Harvard Business Review*. 80(2): 101-109, 2002.

