

Modelo de Gestión Empresarial y de Calidad (GE&C) para las PYMES salvadoreñas

René Arturo Angulo¹
Ernesto Godofredo Girón²
René Mauricio Aguilar³

Resumen:

El presente artículo desarrolla un conjunto de herramientas para que las PYMES salvadoreñas encaucen su potencial hacia la Gestión de Calidad. Se han creado para ello cuestionarios de uso práctico simple y cotidiano que el empresario pueda utilizar permitiendo con ello desarrollar un pensamiento estratégico teniendo como referencia el logro del éxito en cualquiera de sus dimensiones; se presentan formatos que el empresario de la PYMES podrá ir llenando para completar el ciclo PDCA permitiendo con esto realizar una mejor gestión de su negocio. Finalmente se desarrolla una metodología para evaluar a la empresa dentro del modelo propuesto en este trabajo.

1. Introducción

En El Salvador, en los últimos años se han desarrollado estrategias para el incremento de la calidad y competitividad. Dichas estrategias han sido impulsadas tanto por el gobierno central como por ONG's o representaciones de países que potencian este tipo de estrategias.

La necesidad de la calidad y competitividad, surge ante la demanda de estas características de cara a los TLC's y otro tipo de convenio que poseen exigencias de esta índole; algunos programas que promueven estos factores son FOEX-FONDEPRO, FIAGRO, EXPORTAPYMES, CAMARSAL y otros. Las estrategias de calidad y competitividad están orientadas para el sector empresarial más representativo en nuestro país: las MIPYMES, cuya participación en el parque empresarial nacional es del 99.6%, lo que representa un total de 174,406 establecimientos y su contribución al empleo nacional es del 65.5% un promedio de 487.854 empleos directos. Es por esta representatividad de las PYMES que el presente trabajo desarrolla herramientas que ayuden a la obtención del éxito en dicho sector. Las microempresas representan un 90.52% de los establecimientos; sin embargo, por la naturaleza de estos negocios; este mercado es susceptible de generar riquezas pero no son sostenibles en el tiempo, ya que muchas de las microempresas tienen

un ciclo de vida muy corto; por tal motivo, no se puede establecer una planeación estratégica a largo plazo.

2 Modelo Propuesto

Del esquema de modelo propuesto para la gestión empresarial y de la calidad de las PYMES salvadoreñas, se realizará una breve explicación para cada uno de los apartados que se muestran en la Figura 1.

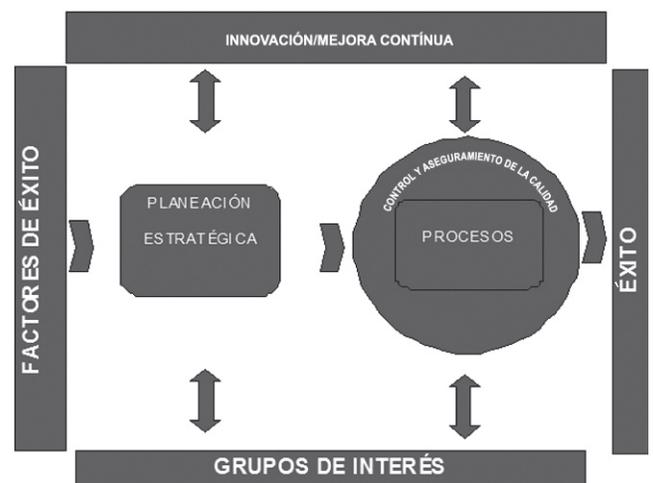


Figura 1. Esquema del modelo de gestión empresarial y de calidad para las PYMES.

1. El autor es Máster en Gestión de la Calidad, docente de la Escuela de Ingeniería en Computación, de la Facultad de Ingeniería, Universidad Don Bosco (rene.angulo@udb.edu.sv)

2. El autor es Máster en Gestión de la Calidad, Decano de la Facultad de Ingeniería, Universidad Don Bosco (godo@udb.edu.sv)

3. El autor es Máster en Gestión de la Calidad (goro.rene@gmail.com)

2.1. Factores claves del éxito

Como ejemplo de los factores claves de éxito se pueden mencionar los siguientes:

a. Lograr resultados balanceados. Se refiere a obtener resultados claves que son necesarios para dar seguimiento y analizar el avance hacia el logro de la Visión, Misión y Estrategia, que permitan a los líderes la toma de decisiones de manera eficaz y oportuna.

b. Pensar en el valor agregado para los clientes. Para ello se debe diseñar una propuesta de valor, en la cual se tomen en cuenta a los clientes.

c. Tener una visión desafiante y soñadora que se enfoque en tener liderazgo sostenible. Orienta hacia dinamismo de la empresa, basándose en la capacidad de los líderes para adaptarse, reaccionar y ganarse la fidelidad de los clientes.

d. Gestionar la empresa por procesos. Permite la transversalidad funcional de la organización, desde la alta dirección hasta el último de puestos.

e. Colocar a las personas como el recurso más importante en las organizaciones, para alcanzar el éxito. Ello implica establecer un programa que permita el balance entre las necesidades organizacionales y las mismas expectativas y aspiraciones del recurso humano.

f. Potenciar con determinación la productividad, competitividad, la creatividad y la innovación. En este apartado se deben hacer los esfuerzos necesarios para trabajar en redes, implicando a los grupos de interés.

g. Desarrollar alianzas. Se debe considerar todo lo relacionado con la cadena de valor ampliada, viendo más allá de la cadena de suministro y consumo, de tal modo que exista un fundamento en los beneficios mutuos.

h. Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. Implicando responsabilidad en todos los niveles de la organización.

a una realidad y a un contexto organizacional definido y que se enfoque en logros de productividad, competitividad, rentabilidad y sostenibilidad financiera, se deben ejecutar una serie de fases, las cuales se representan en la Figura 2. Se describen a continuación las fases aplicables a las PYMES, las cuales son:

- Establecer la filosofía de la organización.
- Realizar el diagnóstico estratégico y organizacional.
- Elaborar proyectos estratégicos.

Dichas fases son las que a criterio de los autores de este documento, pueden completarse en el sector PYME y se podrán implementar a través de las herramientas que se proponen (cuestionarios). Es importante tener en cuenta que el lenguaje que se ha de utilizar en el desarrollo de estas tres fases debe ser sencillo y claro, de manera que al empresario que no conozca de definiciones y metodologías de planeación o calidad, se le facilite la implementación de estas definiciones, a través de un proceso guiado, desarrollado a través de los cuestionarios que se proponen. En la Figura 2, se representan las fases que en general se utilizan para la planeación estratégica:

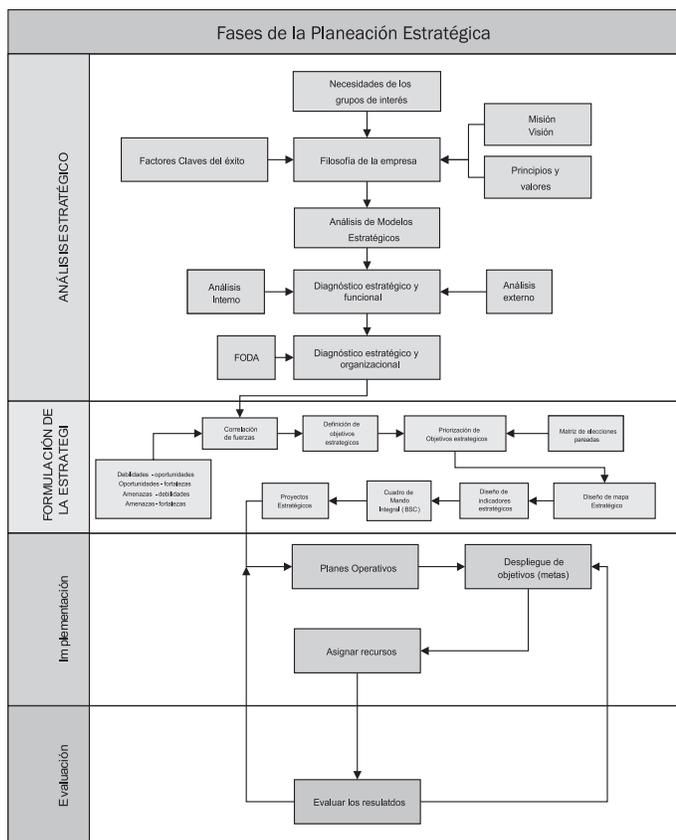


Figura 2. Esquema del modelo de gestión empresarial y de calidad para las PYMES.

2.2. Planeación estratégica

Con el fin de diseñar una planeación estratégica apegada

2.3 Procesos

La gestión por procesos, es una forma de liderar las organizaciones de manera participativa e interrelacionada, de manera que la gestión se hace de forma horizontal y no tanto vertical, como usualmente se realizaba. En una empresa se puede definir como la interacción de diferentes elementos que permiten a la empresa garantizar la completa satisfacción del cliente, por su forma de organizar la empresa. Rompe con los paradigmas tradicionales de cómo estructurar un negocio. Cuando gestionamos por procesos respondemos a preguntas claves para el correcto funcionamiento del negocio: ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo deben ser los resultados? Bajo esta idea general, se presentan a continuación las características que una gestión por procesos debe tener para ayudar a la obtención de los resultados del negocio.

2.4 Grupos de interés

Son aquéllos que intervienen en el funcionamiento de la empresa e inciden en sus resultados, entre los que se pueden mencionar:

- a. Clientes.
- b. Proveedores / suministradores.
- c. Personas de la Organización. Es importante gestionar, desarrollar y aprovechar, el conocimiento y el potencial de las personas a todo nivel, teniendo en cuenta que

ello debe ser planificado en apoyo a la organización y sus procesos. Para ello se debe tener en cuenta el reconocimiento, sensibilización y formación del personal de manera que tenga un impacto importante en la innovación y en consecuencia, en la excelencia de la organización.

- d. Socios.
- e. Accionistas.
- f. Administración.
- g. Sociedad.

2.5 Mejora Continua

La mejora continua es una de las fases de la gestión empresarial y de la calidad, que permiten mejorar continuamente los procesos, los cuales son sometidos a variaciones naturales, producto de las fluctuaciones de los requerimientos del cliente para buscar la excelencia en la gestión de la producción o de prestación de servicios.

El proceso de la mejora continua, debe ser un proceso sistematizado, el cual se representa en la Figura 3 como modelo WV, fruto de la combinación de diferentes autores, y que finalmente ha sido presentado por el reconocido pensador moderno de la calidad el Dr. Shoji Shiba.

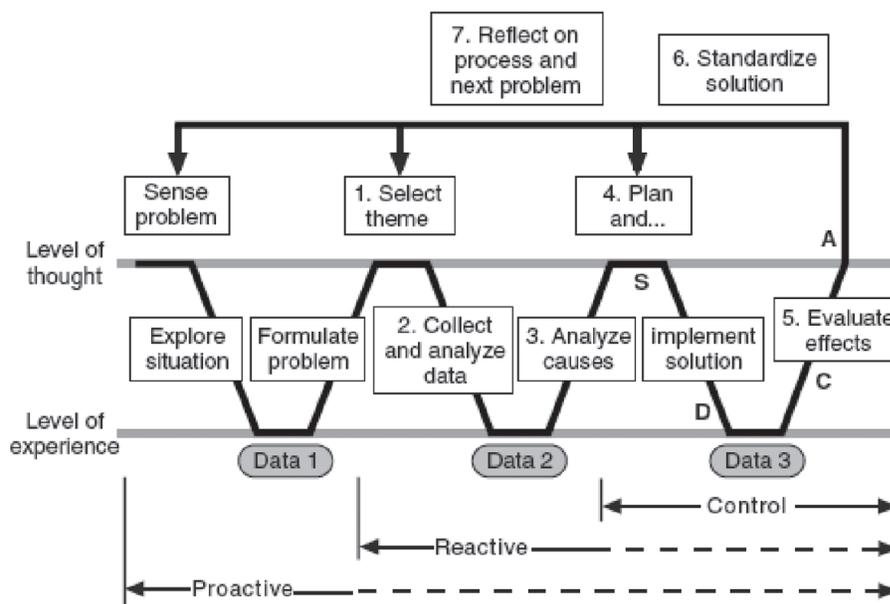


Figura 3. Modelo de mejora continua WV.

2.6 Innovación

Según la definición formal del Modelo Iberoamericano de la Calidad, la innovación es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. En las PYMES, la innovación suele ser proceso que difícilmente existe o que se gestione; sin embargo es importante que se genere, ya que es un proceso que puede permitir a los empresarios salir adelante, impulsando la creatividad en sus productos/servicios, de manera que puedan ser diferenciadores y competitivos en el mercado globalizado. En este contexto habrá que considerar como actividades de innovación: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

La innovación normalmente se asocia con desarrollos tecnológicos e I+D. Aunque el elemento tecnológico es importante en las acciones innovadoras de las empresas, la innovación incluye actividades relacionados con otros campos, no solo con tecnológico, en la Figura 4 se muestra un detalle de los tipos de innovación y su respectiva relación.

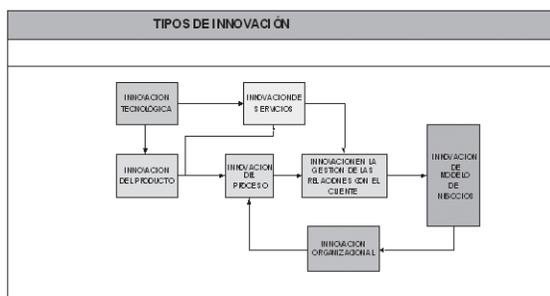


Figura 4. Tipos de Innovación.

3. Resultados del trabajo

Como resultado del trabajo se obtuvieron cuestionarios de fácil entendimiento, capaces de ser utilizados como herramientas para la obtención del éxito por cualquier persona de la PYMES, a continuación se muestran dichos formatos de cuestionarios:

Cuestionario 1: Planeación Estratégica	
Pregunta	Respuesta
1. ¿A qué se dedica su negocio?	
2. ¿Cómo se diferencia su negocio de los demás?	
3. ¿Para quién hace lo que hace?	
4. ¿Por qué hace lo que hace?	
5. ¿Qué quiere ser dentro de 5 años?	
6. ¿En qué quiere convertir su negocio?	
7. ¿Para quiénes trabaja?	
8. ¿En qué diferencia su negocio del de su competencia?	
9. ¿Están identificados los grupos de interés que Ud. afecta o le afectan a su negocio?	
10. ¿Cuáles son sus grupos de interés?	
11. ¿Cómo determina que sus grupos de interés están satisfechos de su trabajo?	
12. ¿Qué necesitan los grupos de interés?	
13. ¿Cuáles son las fortalezas que posee en su negocio?	

Pregunta	Respuesta
14. ¿Cuáles son las debilidades que posee en su negocio?	
15. ¿Cuáles son las oportunidades que posee en su negocio?	
16. ¿Cuáles son las amenazas que posee en su negocio?	
17. ¿Ha realizado algún presupuesto de ingresos? ¿Cómo determina si va bien o mal?	
18. ¿Ha realizado algún presupuesto de gastos? ¿Cómo determina si va bien o mal?	

Con las preguntas 1 a 4, del cuestionario, coordine las ideas de tal forma que constituya la Misión de su empresa.
Con las preguntas 5 a 9, del cuestionario, coordine las ideas de tal forma que constituya la visión de la empresa.
Para la pregunta 13 formule al menos 2 actividades que incrementen cada una de las fortalezas encontradas.
Para la pregunta 14 formule al menos 4 actividades que minimicen o eliminen cada una de las debilidades encontradas.
Para la pregunta 15 formule al menos 2 actividades que incrementen cada una de las oportunidades encontradas.
Para la pregunta 16 formule al menos 4 actividades que minimicen o eliminen cada una de las amenazas encontradas.
De las 4 preguntas anteriores elabore el FODA.

Con las cuatro respuestas anteriores desarrolle una priorización de proyectos, valorizando cada uno de ellos con una ponderación del 1 al 10, en donde el 1 resulte aquella actividad que al realizarla no aporta ningún valor a la organización y el 10 son aquellas actividades que al realizarlas aportan un valor extraordinario a la organización.
De la priorización de proyectos, establezca al menos 15 actividades de las mayores calificaciones encontradas y con éstas elabore una calendarización de proyecto en donde defina al menos la importancia y la duración en meses, indicadores de medición entre otros.

Cuestionario 2: Gestión de Procesos	
1. Elabore una lista de los productos/servicios de la empresa:	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS
2. En los productos/servicios anteriormente listados, seleccione los tres que considere con mayor importancia o que le generen más beneficio económico.	
3. En alguno de los productos/servicios priorizados anteriormente, ¿ha tenido algún problema?	MEDICIÓN DE PROCESOS
<p>Nota 1: Si su respuesta es Sí pase a la pregunta 4, de lo contrario vuelva a la pregunta 2, tomando otros 3 productos/servicios no priorizados anteriormente.</p> <p>Nota 2: Si ya no tiene productos/servicios para analizar, organice grupos de mejora, involucrando al personal que participa en la elaboración o prestación del producto/servicio, respectivamente</p>	

4. Haga una lista de los 3 principales problemas identificados en el primer producto/servicio priorizado en la pregunta 2.	CONTROL DE PROCESOS
5. ¿Cuáles son las 3 causas principales del problema 1?	
6. Priorice las 3 causas anteriormente listadas	
7. Liste 3 posibles formas de solucionar la causa 1	
8. ¿Es posible implementar la solución a la causa 1 identificada? Nota 3: Si su respuesta es sí, pase a la pregunta 9, de lo contrario tome la siguiente solución y evalúe.	CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE PROCESOS
9. ¿Quién puede ejecutar la solución?	
10. ¿Con cuánto recurso (dinero, tiempo, etc.) se puede ejecutar la solución?	
11. ¿En cuánto tiempo se puede ejecutar la solución?	
12. ¿Desarrolle la propuesta de solución y continúe con la pregunta siguiente?	
13. ¿Se resolvió el problema? Nota 4: Si su respuesta es sí, pase a la pregunta 13, de lo contrario regrese a la pregunta 7 y evalúe la siguiente solución propuesta, desarrollando las preguntas 9 a 11.	
14. Regrese a la pregunta 4 y tome el siguiente problema identificado y desarrolle las preguntas de la 5 a la 11. Nota 5: al finalizar la lista de los tres problemas identificados en la pregunta 4, regrese a la pregunta 3 y tome el siguiente <i>producto/servicio</i> identificado, y desarrolle las preguntas de la 4 en adelante. Nota 6: Al finalizar el análisis de TODOS los <i>productos/servicios</i> , identificados, se finaliza esta gestión de procesos, de allí en adelante, desarrolle este cuestionario cada seis meses, comenzando desde la primera pregunta.	

Cuestionario 3: Innovación		Si	No
1	¿En los dos últimos tres años han invertido en maquinarias, equipos o software para el desarrollo de las empresas? Si la respuesta es sí, haga un listado de lo comprado		
2	¿Los equipos, maquinarias y software comprados han incrementado las ganancias de la empresa?		
3	¿Han generado nuevos productos en el último año? Si la respuesta es sí, haga un listado de los nuevos productos servicios		
4	¿La compra de maquinarias, equipos o software han servido para ofrecer nuevos productos al mercado?		
5	¿Tienen estadísticas de todas las operaciones que se llevan en la empresa? Si la respuesta es sí, mencione algunos ejemplos		
6	¿Sus trabajadores le han presentado sugerencias o recomendaciones para mejorar el trabajo de la empresa? ¿Si la respuesta es sí, mencione algunas sugerencias o recomendaciones realizadas?		
7	¿Si las nuevas ideas, recomendaciones o sugerencias, que presentan los trabajadores son buenas, estas son puestas en práctica? Si la respuesta es sí, mencione qué ideas se han puesto en funcionamiento		
8	¿Reciben los trabajadores algunos beneficios por las ideas que se han concretizado? Si la respuesta es sí, mencione los beneficios que han recibido		
9	¿Recibe el personal, cursos de formación relacionados con las operaciones de la empresa y el uso de uso equipos y software? Si la respuesta es sí mencione las capacitaciones que han recibido los trabajadores en el último año		
10	¿Cómo empresa qué nuevos proyectos, productos o servicios han desarrollado en el último año? Si la respuesta es sí mencione los últimos proyectos, productos o servicios desarrollados		

11	¿En el último año han establecido nuevos contactos con empresas suministrantes de productos o nuevos clientes?		
	Si la respuesta es sí, mencione dos nombres de ellos		
12	¿Para el desarrollo de los servicios, se acostumbra a hacer reuniones de trabajo?		
13	¿Tiene la empresa definida y escrita todas las actividades que desarrollan en todos los servicios que ofrecen?		
	Si la respuesta es sí, mencione los tipos y nombres de registros que tienen		
14	¿Tienen definidos los tipos de productos o servicios que mas requieren los clientes?		
15	¿Se toman en cuenta las opiniones de los clientes en el proceso de generar nuevos servicios?		
	Si la respuesta es sí, mencione los servicios que se han generado en el último año		
16	Cuando se producen nuevos servicios o productos, ¿son aprobados por las autoridades competentes?		
17	¿Invierte la empresa en mejoras de las actividades empresariales?		
	Si la respuesta es sí, mencione el monto invertido en el último año		
18	¿Propicia la empresa la generación de ideas y de sugerencia?		

Cuestionario 4: Mejora Continua		Si	No
1	Para la administración de la empresa, ¿utilizan información documentada?		
	Si la respuesta es sí, mencione los documentos organizacionales existentes.		
2	¿Tiene definidas las interacciones que se realizan entre las distintas áreas de trabajo, cuando se da un servicio?		
	Si la respuesta es sí, indique los documentos escritos que se utilizan		
3	Cuando se presentan dificultades en el desarrollo de los servicios o productos, ¿cómo las solucionan?		
4	¿Tienen un sistema que registre las ventas, pagos, devoluciones, pedidos entre otros?		
	Si lo tienen, descríbalos		

5	¿El personal es suficiente para ejecutar sin problemas los trabajos encomendados?		
6	¿Los trabajadores siempre tienen el material que se necesita para hacer el trabajo?		
7	¿Se programan reuniones con los trabajadores para comunicar las acciones a realizar?		
	Si la respuesta es sí, indique cada cuánto se reúnen		
8	Mencione los medios que utiliza para comunicarse con su personal		
9	¿La empresa tiene un organigrama con las indicaciones de las funciones y responsabilidades?		
10	¿Tiene un sistema de auditorías administrativas?		
11	¿Realiza encuestas a sus clientes?		
12	¿Analiza frecuentemente la rentabilidad y eficiencia de la empresa?		
13	¿Se proporcionan los recursos económicos, materiales y humanos para realizar todas las actividades de la empresa?		
14	¿Tiene un presupuesto anual?		
15	¿El personal conoce bien lo que hace y tiene la formación necesaria?		
16	¿Tiene un plan de formación para su personal?		
17	¿Dispone de espacios, maquinarias, equipos y software necesario para el trabajo de la empresa?		
	Si la respuesta es no, mencione lo que le falta		
18	¿La iluminación, ventilación, entre otros es adecuado para desarrollar adecuadamente todas las operaciones?		
19	Cuando compran, fabrican o venden productos, ¿en base a qué criterio lo hacen?		
	Si la respuesta es sí, indique los documentos que utilizan		
20	¿Están designadas las personas para las actividades específicas que se realizan?		
21	¿Se verifican los pedidos del cliente antes de enviarlos?		

22	¿Ofrecen servicio de garantía por las ventas que realizan?		
23	¿Se realizan encuestas a los clientes para verificar la calidad de los productos que se han vendido?		
24	¿Se evalúa la funcionabilidad de las actividades que se desarrollan en todos los procesos?		
25	¿Se toman medidas adecuadas para corregir los problemas encontrados y para evitar que vuelvan a ocurrir?		

Para evaluar la eficacia de las herramientas diseñadas (cuestionarios), se utilizó una encuesta de percepción (Encuesta #1), la cual fue completada por los propietarios de las dos organizaciones PYME, a las que se les aplicaron los cuestionarios diseñados, dichas empresas se dedican al servicio de mudanzas y a la comercialización de llantas. Es importante hacer notar que no se están evaluando los resultados luego de la aplicación de las herramientas, sino que se está evaluando la eficacia de las mismas, ya que para poder evaluar los resultados, se debería esperar un periodo prudencial para conocer a corto, mediano y largo plazo, el impacto de la aplicación de las herramientas diseñadas (cuestionarios); lo cual se espera puedan ser desarrollado en futuras investigaciones.

	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	A veces	Muy pocas veces
1.	¿El lenguaje utilizado en los cuestionarios le pareció adecuado y comprensible?				
2.	Luego de completar el cuestionario de planeación estratégica, ¿logró clarificar el rumbo que quiere para su organización?				
3.	Luego de completar el cuestionario de planeación estratégica, ¿logró identificar quiénes son sus clientes?				

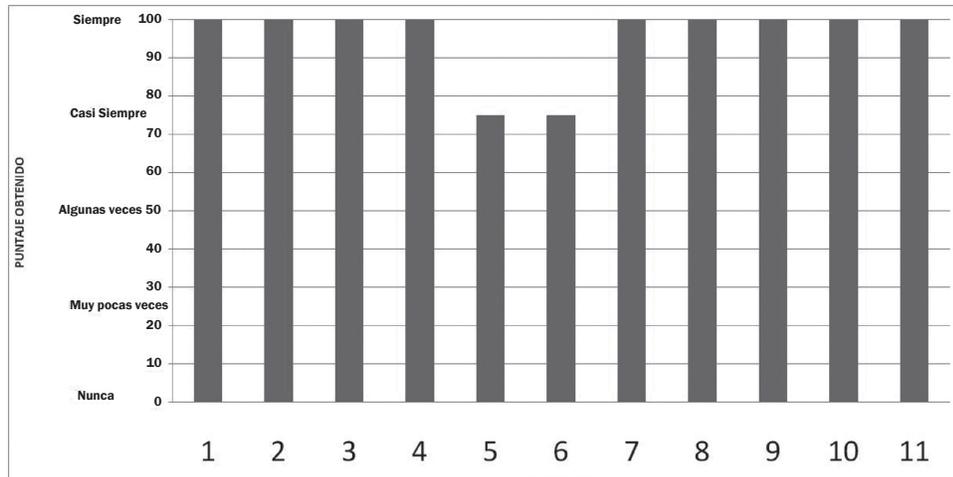
4.	Luego de completar el cuestionario de planeación estratégica, ¿logró determinar cómo saber si sus clientes están satisfechos?				
5.	Luego de completar el cuestionario de procesos, ¿identificó alguna oportunidad de mejorar en el conjunto de actividades que se realizan en su organización?				
6.	Luego de completar el cuestionario de procesos, ¿determinó la manera de solucionar los problemas encontrados?				
7.	Luego de completar el cuestionario de innovación, ¿ha identificado la oportunidad de incluir actividades que promuevan la creatividad dentro de sus actividades de la organización?				
8.	Luego de completar el cuestionario de innovación, ¿ha determinado la forma de beneficiar su organización a través de la creatividad de sus empleados?				
9.	Luego de completar el cuestionario de mejora continua, ¿ha determinado la forma en que se deben revisar periódicamente el conjunto de actividades de su organización?				
10.	Luego de completar el cuestionario de mejora continua, ¿está convencido de la necesidad de poseer un presupuesto anual en su empresa?				
11.	Luego de completar el cuestionario de mejora continua, ¿está convencido de la necesidad de revisar su rentabilidad periódicamente?				

Encuesta #1

Resultados de la encuesta.

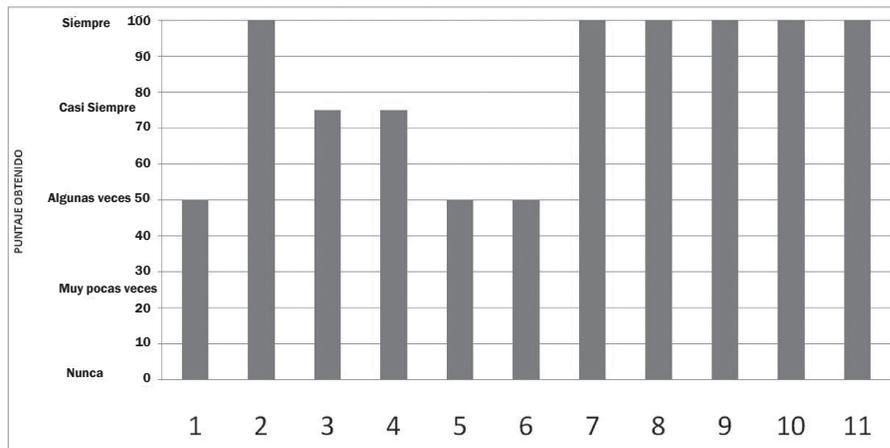
Empresa 1.

Giro de la empresa: Servicios de ventas de llantas y taller automotriz.



Empresa 2:

Giro de la empresa: Mudanzas.



De estos resultados podemos concluir lo siguiente:

1. La herramienta ha sido bien aceptada por las personas responsables de la toma de decisiones en las empresas con las cuales ensayamos los cuestionarios.
2. El lenguaje es concreto y entendible.
3. Los cuestionarios han generado cambios en las organizaciones, al punto que están repasando de forma cíclica algunos puntos, para poder tener claridad en la detección de áreas de mejoras.

4. Aun cuando el cuestionario es de fácil entendimiento el ver tangiblemente los cambios que éstos ocasionan en las empresas llevará un proceso de madurez de las empresas.

Bibliografía

1. **BLANCHARD, K.** Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño. Grupo editorial Norma, 2004.

2. **Rodríguez, J.** “Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, Ed. ECAFSA, México.
3. **Rodríguez, J.** “Cómo administrar pequeñas y medianas empresas”, Ed. ECAFSA, México.
4. **Mintzberg, H.** Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management. <http://books.google.com/sv/books?id=TfYlg8P1ybWC&pg=PA23&lpg>
5. **Mintzberg, H. y Quinn, B.** El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos”, Ed. Prentice Hall, 2da Edición, México.
6. **Shoji Shiba and David Walde.** Quality Process Improvement Tools and Techniques, Massachusetts Institute of Technology and Center for Quality of Management, 2002.
7. **ORTIZ HUERTA, C.** Modelo de planeación mediante el análisis estratégico FODA. Tesis, Huajuapán de León, Oaxaca, México, 2003.
8. **FUNDACIÓN KONRAD ADENAUER.** Manual de Planificación Estratégica Municipal, Buenos Aires Argentina, 2007, obtenida el 25 de octubre del 2010, <http://www.fundacionlibertador.org.ar/LIBROS/Manual%20de%20Planif%20estrat%20local.pdf>
9. **SUÁREZ, G - ALTAHONA QUIJANO, T.** Planeación Estratégica en las MIPYMES, Grupo de Investigación Porter, **Bucaramanga 2009.**
10. **CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA.** Guía práctica de innovación para las pymes, CEM, Málaga 2010.
11. **RAMIS, P.** Guía práctica de la innovación para las pymes, ESADE Business School, ANETCOM, n.d
12. **ARMIJO, M.** Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES/CEPAL, 2009.
13. **CORMA CANÓS, F.** Aplicaciones prácticas del modelo EFQM, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2005.
14. **FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD FUNDIBEQ**
Bases del premio iberoamericano de la calidad 2009, obtenida el 5 de diciembre del 2010, www.fundibeq.org/ www.iberqualitas.org
15. **TARÍ GUILLÓ, J. J - LÓPEZ GAMERO, M. D - MOLINA AZORÍN, J. F.** El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM, investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, obtenida el 20 de noviembre de 2010, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2356682>
16. **INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD.** Modelo de Mejora Continua, Uruguay.

Cómo citar este artículo:

ANGULO, René; GIRÓN, Ernesto; AGUILAR, René. “Modelo de Gestión Empresarial y de Calidad (GE&C) para las PYMES salvadoreñas”. Ing-novación. Revista de ingeniería e innovación de la Facultad de Ingeniería, Universidad Don Bosco. Agosto 2011, Año 1, No. 2. pp. 23-32. ISSN 2221-1136.