

# El Cuadro de Mando Operativo, como herramienta de Gestión y Control

## *The Operative Administrator as a Gestion and Control*

*Dr.C. Eligio Rafael Ruano-Ortega, eligior@cimex.com.cu*

*Sucursal CIMEX Santiago de Cuba, Cuba*

### Resumen

La presente investigación surge de la identificación de la logística como fuente para lograr ventajas competitivas. Esta se realiza en la sucursal CIMEX Santiago. Tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Operativo como herramienta de Gestión y Control para administrar la logística en pequeños negocios comerciales. El CMO fue creado a partir de estudios realizados sobre perfeccionamiento logístico en sucursales de CIMEX, la experiencia del autor en administración empresarial y el estudio de la bibliografía, la utilización de esta herramienta ha posibilitado elevar los resultados de gestión en los años 2014 y 2015 en indicadores principales: las utilidades crecen en un 1,1 %, la Productividad por Valor Agregado en 4,7 % y la relación Salario MM por Productividad por Valor Agregado es de 0,999 9, crecen además las ventas: por metros cuadrados, por plaza y por pistola, al igual que la satisfacción de los clientes.

**Palabras clave:** logística, utilidades y competitivas.

### Abstract

The present research comes out from the logistic identification as a source to achieve. It has as main goal to design an operative administrator to control in small commercial business. The CMO came into being from studies on perfecting logistic in CIMEX subsidiaries. The author experience in administration and the study of the bibliography, the utilization of the tool has made it possible to uplift the results in the year 2014 and 2015 in the main indicators. The utilities grow in 1,1%, the productivity for added value in 4,7% and the relation of wages in MM for productivity for added value is 0, 999 9, the sales for square meters for plaza and pistol, the same as the growing of customers satisfaction.

**Keywords:** logistic, utilization and competitiveness.

## **Introducción**

La globalización de las economías ha generado una dinámica en las empresas de tal forma que han tenido que rediseñar la manera tradicional de hacer sus negocios y de administrar su logística. Por lo que ser competitivo hoy es una necesidad para las organizaciones, pues para permanecer y ampliar sus negocios en el mercado deben conseguir entrelazar la calidad, la innovación, la logística y el medio ambiente, lo que trae consigo que el modelo socioeconómico tradicional se convierta en un modelo socioeconómico-ecológico. A esto se suma que el escenario económico mundial se caracteriza por constantes cambios, y para Cuba resulta más complejo, adverso y hostil debido al bloqueo comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos.

La sucursal CIMEX Santiago, objeto práctico de esta investigación, necesita continuar perfeccionando la prestación de sus servicios, a sus clientes externos e internos, dado al entorno dinámico y cambiante en que se desarrollan sus negocios y por la necesidad de elevar su competitividad.

A tenor con estas observaciones, resultados de investigaciones realizadas en la sucursal y en varios de sus negocios, se reflejan insatisfacciones en las exigencias al tratamiento a los procesos de compras, almacenamiento, distribución y comercialización, que evidencian existencia de vacíos de conocimiento; no se conocen con exactitud los rendimientos de los procesos en los sistemas logísticos internos, no explotan de forma eficiente la tecnología de información existente, no se dominan los conceptos logísticos y existe ausencia de respuestas ante la aparición de nuevos actores en el mercado.

Se suma a esta situación que los análisis de la gestión se realizan sin siempre tener presente indicadores financieros y no financieros bien seleccionados y estructurados en Cuadro de Mando en las unidades de negocios, de los 86 negocios incumplan sus planes de ingresos anuales, en el 2014 el 39,5 % y en el 2015 los incumplidores fueron de 31,7 %. En general aún persisten problemas subjetivos y objetivos que afectan el resultado comercial tales como:

- Falta de seguimiento a los planes de ingresos diarios de los gerentes y trabajadores produciéndose incumplimientos en el día por mínimas diferencias.

- Insuficiente representación de las mercancías en el piso de venta, incluido los productos rebajados de precios.
- Deficiente realización del pedido automático, no se tienen en cuenta su sugerencia, y confirmación del mismo.
- Falta de profesionalidad y sentido de pertenencia no prestando un servicio con calidad a los clientes.
- Falta de rapidez y profundidad en los análisis de atención a las quejas.
- Inestabilidad en las entregas de algunos proveedores.
- Ausencia de algunos insumos que afectan la calidad de los servicios.
- Insuficiente capacitación de la fuerza de venta en el puesto de trabajo.
- Deficiente reclutamiento y selección de los trabajadores.
- Incumplimiento de la productividad por trabajador.
- Falta de profundidad al evaluar la calidad interna.

Esta situación permite concluir que los pequeños negocios necesitan tener definido su Cuadro de Mando Operativo, que les permitan mejorar y perfeccionar sus herramientas de gestión y control para elevar las ventas y a aumentar las utilidades, lo que permite, incrementar los aportes a los fondos de la organización, para realizar inversiones en nuevos negocios y mejorar las condiciones de vida y de trabajo de sus integrantes y elevar la satisfacción de los clientes.

La investigación tiene como objetivo diseñar un Cuadro de Mando Operativo como herramienta de Gestión y Control para administrar la logística en pequeños negocios comerciales en la sucursal CIMEX Santiago.

### **Fundamentación teórica**

El surgimiento de la logística se remonta a la época antigua de la civilización occidental (500 – 430 a.n.e.). Los griegos recurrían al término logística para definir el tipo de razonamiento que empleaba símbolos matemáticos y números.

La primera referencia escrita sobre un problema logístico aparece en la Biblia, en el Génesis o libro primero del Antiguo Testamento (41, 15-34). Es leyenda de los sueños de un faraón

sobre siete vacas gordas comidas por siete vacas flacas y siete espigas abundantes y hermosas devoradas por siete espigas flacas nacidas de la misma caña.

La logística evoluciona y se desarrolla en el campo militar y después de la Segunda Guerra Mundial surge el interés de los negocios por el proceso logístico, surgiendo así la logística industrial y, más tarde, la logística comercial, convirtiéndose hoy en un factor clave para lograr ventajas competitivas en las organizaciones. Es ahí, donde radica la causa principal para que los empresarios y el estado no descuiden los mecanismos y herramientas de control de esta, en nuestro caso, el estado cubano, con el propósito de encaminar a las empresas estatales socialistas hacia el logro de la eficiencia y la competitividad dictó el Decreto Ley No 187/1998 y luego, el Decreto Ley No 252/2007, para establecer la integralidad con que deben funcionar las entidades empresariales cubanas, a pesar del esfuerzo, aún el sector empresarial cubano posee tendencias de su gestión a hacerla de manera funcional, con visión en corto plazo, y no desarrolla la integralidad en toda la cadena.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba fueron aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido (2011) y la Revolución implantados por el estado y evaluados en el VII Congreso, aquí se conceptualizó el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, lo que exige además de la amplia participación consciente de los cubanos, constar con herramientas de control empresarial para lograr la eficiencia, eficacia y competitividad de nuestras empresas.

En materia de control varios autores como, Nogueira *et al.*, (2004, p.10), plantea que el control se realiza *a posteriori*, basado en mecanismos contables financieros y sin controlar integralmente los procesos, e inexistencia de un sistema informativo que permita integrar herramientas de Control de Gestión, de manera que resulte útil para dirigir y tomar decisiones; mientras que Triana (2010), advierte que según sea la salud económica de las empresas así será la del país. Por otra parte, Mariño (2013) plantea que para alcanzar la competitividad además del enfoque integrado estratégico-operativo, es necesario el compromiso consecuente entre las empresas, instituciones y gobiernos.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorear los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades; se diferencia de otras, en que está más orientado al seguimiento de indicadores que al análisis

minucioso de información. Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de la organización a diferencia de otras herramientas que están más enfocadas a la dirección de los procesos.

Existe también el Cuadro de Mando Operativo (CMO), que es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. En ambos, tanto la dirección como los trabajadores tienen que estar involucrados y comprometidos. Las principales características de esta herramienta son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y aprendizaje/crecimiento.

A juicio de este autor el mayor empeño del ápice estratégico de la organización objeto práctico de esta investigación, caracterizada por tener muchas unidades de negocios deben ponerlo en el CMO, visto como herramienta de gestión y control no solo para áreas y procesos, si no como herramientas para fijar los indicadores a medirle a estos, pues es en las unidades de negocios es donde se genera el ingreso y se añade más valor al producto o servicio.

A continuación las diferentes perspectivas con su conceptualización:

- Financiera, incorpora la visión y atención de todo el personal y mide la creación de valor de la empresa para ella y la sociedad.
- Del cliente, refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, su cuota de mercado y la satisfacción de los clientes.
- Interna, recoge indicadores de procesos internos que definen el posicionamiento en el mercado, sus resultados financieros y la satisfacción de los clientes. Su evaluación permite que los directivos y trabajadores de los diferentes niveles de dirección conozcan cómo está funcionando el negocio y puedan trazar acciones de mejoras para corregir las fallas.
- De formación y crecimiento, el capital humano, o sea, las personas son la clave del éxito para las organizaciones.

El CMO permite al ápice estratégico de la organización a los directivos intermedios y a los del núcleo de operaciones con los trabajadores medir los resultados, trazar e implementar las

acciones de mejoras para corregir las fallas en cada uno de los procesos, los indicadores seleccionados por perspectivas, no deben ser mucho, para concentrar en ellos los mayores esfuerzos. Es aconsejable que la selección de los indicadores se haga de forma participativa para lograr el compromiso y apoyo de los integrantes de la organización.

### **Métodos utilizados**

En la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas.

El método histórico-lógico: parte del desarrollo histórico-lógico de la teoría y práctica para conocer la evolución y el desarrollo de la logística, en particular la gestión logística comercial, y el análisis de su trayectoria teórica y práctica, así como las herramientas para gestionar y controlar la organización

El método de análisis y síntesis: parte de la descomposición de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores encuestados.

El método inductivo-deductivo: parte de seleccionar por perspectivas los indicadores de gestión, así como la forma de cálculo, el grado de consecución y el nivel de desempeño de cada uno de ellos.

Métodos empíricos: encuestas, entrevistas, observación directa, recopilación de información.

### **Resultados y discusión**

Partiendo de otros estudios realizados sobre el perfeccionamiento logístico en las sucursales de CIMEX: Santiago, Granma, Guantánamo, en unidades de CIMEX Santiago y en otras empresas del territorio, la experiencia del autor en la gerencia y administración de organizaciones, los estudios realizados por este en diferentes temáticas de administración empresarial y el estudio de la bibliografía consultada; usando expertos, seleccionamos por perspectiva indicadores de gestión que nos permitieran crear el CMO para gestionar la organización a nivel de las unidades de negocios.

Esto no significa que la dirección de la empresa se desentienda de su responsabilidad en la gestión y control de sus negocios, por el contrario, es obligado para ella gestionar el negocio

global usando el Cuadro de Mando Integral, pues es más abarcador en indicadores para medir la gestión de la empresa.

***Perspectiva financiera***

1. Cumplimiento de los Ingresos.
2. Cumplimiento de los gastos totales
3. Cumplimiento de las utilidades planificadas.

***Perspectiva del cliente***

1. Índice de Satisfacción del cliente.
2. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS.
3. Calidad del servicio.
4. Quejas de los clientes.
5. Venta por metros cuadrados en tienda.
6. Venta por plaza en gastronomía.
7. Venta por pistola en servicentros

***Perspectiva de formación y crecimiento***

1. Retención laboral
2. Productividad por valor agregado.
3. Relación Salario MM por productividad por valor agregado
4. Cumplimiento del Plan de capacitación

***El cuadro de mando operativo para pequeñas unidades de negocios***

Para crear el CMO, se parte del análisis de los indicadores concebidos en el CMI de la sucursal, así como del estudio de su planeación estratégica quinquenio 2015–2020, sus objetivos y criterios de medidas anuales y se procedió a seleccionar los indicadores que miden el cumplimiento de estos, consciente que es necesario para lograr los resultados deseados no solo la supervisión directa y la adaptación mutua en el trabajo como mecanismo de coordinación, si no se exige el desarrollo de habilidades de liderazgo en los directivos, creando un clima de trabajo y un ambiente de cooperación donde se reconozca el aporte de cada persona al logro de los objetivos.

Agrupar los indicadores en tabla permite concebir la fórmula de cálculo, el grado de consecución y el nivel de desempeño como elementos comunes para todos los evaluadores.

Es preciso saber alinear los indicadores del CMO con los indicadores previstos en el CMI de la organización, pues son los resultados obtenidos en los pequeños negocios lo que hacen grande y eficiente los resultados de la organización.

Por el elevado número de pequeños negocios que son administrados en esta organización, el Grupo Empresarial CIMEX ha elaborado y aplica un manual con su código de ética, normas y regulaciones básicas de conducta, las funciones, los principios y valores indispensables, así como la misión del cargo y tareas que debe realizar el Administrador de unidades de negocios de base.

La sucursal CIMEX Santiago es una organización territorial que tiene 129 unidades minoristas, estas están agrupadas en 87 unidades de negocios, de ellas son: tiendas Panamericanas 29, Servicentros 40, cafetería El Rápido 13, Boutique 2, Photoservice 2 y Dutry fry 1, los 42 restantes son puntos de venta, los 87 negocios con administración requieren de disponer de herramientas de gestión y control para cumplir con su misión de brindar un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes y obtener utilidades para el beneficio de la organización y del país, es ahí donde radica la necesidad de constar con un Cuadro de Mando Operativo, que le permita a sus gerentes administrar con eficacia y eficiencia los diferentes negocios.

Una razón importante de esta conclusión es que los ingresos totales de esta sucursal objeto de estudio dependen de la actuación de sus unidades de negocios de bases, si se tiene en cuenta que el promedio de ventas mensuales de sus unidades de tiendas es de 125 316 CUC, las de combustibles de 202 600 CUC, las de gastronomía de 83 000 CUC y las Photoservice de 7 379 CUC.

*Cuadro de mando operativo para gestionar los pequeños negocios comerciales*

**TABLA 1: PERSPECTIVA FINANCIERA**

No.	Indicadores	Período de control	Forma de Cálculo	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1	Cumplimiento de los Ingresos	Mensual	(La sumatoria de todos los ingresos)/El plan de ingresos)X100	>100 % =100 % < 100 %	Excelente Bien Mal
2	Cumplimiento de los gastos totales	Mensual	(Total de costos, mas gastos)/(El	< 100 % =100 % >100 %	Excelente Bien Mal

			plan de costos más gastos)x100		
3	Cumplimiento de las utilidades	Mensual	(Utilidades antes de impuestos- las deducciones al resultados)/El plan de utilidades)X100	>100 % =100 % < 100 %	Excelente Bien Mal

**TABLA 2: PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

No.	Indicadores	Período de control	Forma de cálculo	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Índice de Satisfacción	Mensual	$ISCS_x = \frac{(TS*5)+(S*4)+(MS*3)+(I*2)+(TI*1)}{(TS+S+MS+I+TI)}$	5 4 - 4,9 3 - 3,9 2 - 2,9 1 - 1,9	E (5) MB (4) B (3) R (2) M (1)

**TABLA 3. PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS**

No.	Indicadores	Período de control	Forma de cálculo	Grado de consecución	Nivel de desempeño
1	Calidad del Servicio.	Mensual	(Unidades evaluadas de Bien)/ (Evaluaciones totales realizadas a las unidades) X 100	= 92 %. Entre 91 y 85 %. < 85 %.	Muy Bien. Bien. Mal.
2	Quejas de los Clientes.	Diario	(Quejas atendidas)/(Quejas recibidas ) x 100	= 100 %. 80 - 99 %. <80 %.	Muy Bien. Bien. Mal.
3	Venta en CUC X plaza	Mensual	Ingresos/días trabajado/cantidad de plaza	> 23 =23 <23	Muy Bien. Bien. Mal.
4	Venta en CUC X metros cuadrados.	Mensual	Ingresos/días trabajado/cantidad de metros cuadrados	> 15 =15 <15	Muy Bien. Bien. Mal.
5	Venta en CUC X pistola.	Mensual	Ingresos/días trabajado/cantidad de pistolas	> 23 =23 <23	Muy Bien. Bien. Mal.

**TABLA 4: PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO**

No.	Indicadores	Período de control	Forma de Cálculo	Grado de consecución	Nivel de Desempeño
1	Retención laboral	Mensual	(Total de bajas por fluctuación / Cantidad de trabajadores promedio según nómina en período de análisis (ocupación promedio)) X 100	<3 % >3 %	Bien Mal
2	Productividad por valor agregado	Mensual	(Valor agregado real) / (Promedio de trabajadores real)/ # de meses	<98 % 98 % - 99,9 % =100 % >100 %	Mal Regular Bien Muy Bien
3	Correlación salario medio productividad por valor agregado	Mensual	(Cumplimiento del salario medio) / ( el % de cumplimiento de la productividad).	>1 =1 0,999 9- 0,980 0 <0,980 0	Mal Regular Bien Muy Bien
4	Cumplimiento del plan de capacitación	Mensual	(Acciones de capacitación concluidas/ total de acciones) x 100	< 90 90-99 % =100 % ≥ 100	Mal Regular Bien Muy Bien

A continuación mostramos el comportamiento de algunos de los indicadores concebido en el CMI de la organización objeto de estudio durante los años 2014 y 2015 después de haber

aplicado esta concepción de Gestión y Control y empleando la herramienta de CMO en la administración de los pequeños negocios.

*Perspectiva Financiera*

**TABLA 5: MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE INDICADORES FINANCIEROS**

Indicadores	UM	Real 2014	Plan 2015	Real 2015	% de cumplimiento	% de crecimiento
Ingresos	MMCUC	121 721,8	111 099,0	16 465,7	104,8	95,7
Costos más Gastos	MMCUC	110 248,6	99 698,1	104 835,9	105,2	95,1
Utilidades	MMCUC	11 473,2	11 401,0	11 629,8	102,0	101,1
Solvencia	veces	1,53		1,5		
Liquidez	veces	1,2		1,1		
Capital de Trabajo	MMCUC	20 206,2		21 030,5		

**Fuente: Informe de la gestión anual de la sucursal CIMEX Santiago**

De la tabla anterior que muestra el comportamiento de los indicadores financieros se infiere que los resultados son positivos en ambos años, significando en cumplimiento de las utilidades indicador que resume la eficiencia con que trabaja la empresa.

*Perspectiva del Cliente*

**TABLA 6: MUESTRA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO POR ACTIVIDADES Y GENERAL**

Actividades	2014	2015	Crecimiento15/14
Tienda	3,98	4,00	100,05
Gastronomía	3,96	4,20	106
Fotografía	3,70	4,23	114
Combustibles	3,72	3,90	104
ISC General	3,84	4,08	106

**Fuente: Informe de la gestión anual de la sucursal CIMEX Santiago**

La satisfacción de los clientes externos medidos a través de encuesta comparando los resultados de la medición hecha en el 2014 con los obtenidos en el 2015 es de índice general de 3,84 y 4,08, respectivamente. Las mayores insatisfacciones de los clientes estuvieron relacionadas con las variables: precio, la no existencia de los productos buscados y la variedad de la oferta, aspectos que comercialmente requieren de una mayor atención.

*Perspectiva de los Procesos Internos*

**TABLA 7: MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS**

Indicadores	UM	Real 2014	Real 2015
Calidad del Servicio.	%	97	98
Quejas de los Clientes.	%	100	100
Venta por metros cuadrados en tienda	CUC	12,8	13,82
Venta por plaza en Gastronomía	CUC	27	28
Venta por Pistola en Servisentros	CUC	1 370	1379

**Fuente: Informe de la gestión anual de la sucursal CIMEX Santiago**

En la tabla anterior se presentan indicadores de los procesos internos de la organización reflejándose resultados positivos en ambos años en correspondencia con el grado de consecución y nivel de desempeño fijado en los criterios de medidas establecido en el objetivo.

### *Perspectiva de Formación y Crecimiento*

**TABLA 8: MUESTRA EL COMPORTAMIENTO DE INDICADORES FORMACIÓN Y DESARROLLO**

Indicadores	UM	Real 2014	Real 2015
Retención laboral	%	9,0	8,5
Productividad por valor agregado	%	103,2	104,7
Relación salario MM por productividad por valor agregado	%	0,983 9	0,999 9
Cumplimiento del plan de capacitación	%	101,1	108

**Fuente: Informe de la gestión anual de la sucursal CIMEX Santiago**

De la tabla anterior se concluye que el indicador, la retención laboral en ambos años está muy por encima de lo deseado debido en lo fundamental a la falta de motivación y satisfacción laboral de los trabajadores según los resultados que arrojan las encuestas realizadas, donde se obtuvo un índice inferior a 4 incidiendo en ello las variables relacionadas con la disciplina (3.95), el compromiso (3.96) y la honradez (3.85).

### **Conclusiones**

- 1. El diseño del CMI y el CMO resultó de los estudios realizados sobre el perfeccionamiento logístico en las sucursales de Cimex: Santiago, Granma y Guantánamo, en unidades de Cimex Santiago y en otras empresas del territorio, la experiencia del autor en la administración de organizaciones y los estudios realizados por este en diferentes temáticas de administración empresarial y el estudio de la bibliografía consultada, usando expertos, seleccionamos por perspectivas los*

- indicadores de gestión, así como se concibieron las forma de cálculo, el grado de consecución y el nivel de desempeño de cada uno de ellos para uniformar su medición.*
2. *Los indicadores financieros muestran un comportamiento positivo en ambos años, significando el cumplimiento de las utilidades indicador que resume la eficiencia con que trabaja la empresa, al sobre cumplir su plan en el 2015 en un 102 % y tener un crecimiento en el 2015 con respecto al 2014 de un 101,1 %.*
  3. *Los indicadores no financieros relacionados con el servicio al cliente, los de los procesos internos y los de formación y desarrollo muestran un comportamiento positivo en ambos años, excepto la fluctuación laboral pues en ambos ciclos está muy por encima de lo deseado debido en lo fundamental a la falta de motivación y satisfacción de los trabajadores, por falta de reconocimiento moral y material de los trabajadores.*

### Referencias bibliográficas

1. Acevedo Suárez, J.A., *et al.* (2003). *Gestión de la cadena de suministro*. (folleto). Ciudad de la Habana, Cuba: LOGESPRO, ISJAE.
2. Biblia de Estudio de Las América. (2000). California, EE.UU.
3. Chiavenato, I. (1994). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (3era ed.). México: Editora McGraw-Hill.
4. Ministerio de Justicia. (1998). *Gaceta Oficial*. Decreto Ley No 187/1998. Cuba.
5. Ministerio de Justicia. (2007). *Gaceta Oficial*. Decreto Ley No 252/2007. La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Cuba.
6. CIMEX. (2009). *Manual de Administradores del Grupo Empresarial*. La Habana,
7. CIMEX. (2006). *Manual de la calidad de la sucursal CIMEX Santiago*. Santiago de Cuba, Cuba.
8. CIMEX. (2008). *Manual de Normas y Procedimientos de Contraloría del Grupo Empresarial*. La Habana.
9. CIMEX. (2009). *Manual de Normas y Procedimientos del comercio minorista del Grupo Empresarial*. La Habana.
10. Mariño, V. (2013). Dirección Estratégica Organizacional. Conferencia. Maestría Administración de Negocio, Edición IV, Aula Especializada de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
11. Nogueira, R., *et al.* (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: Editorial: Pueblo y Educación.

12. Partido Comunista de Cuba. (2016). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*. La Habana.
13. Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana.
14. Triana, C. (2010). *La universidad, la economía y el desarrollo*. (Boletín: Economía). Centro de Estudios de la Economía de Cuba: Economía y gerencia. La Habana, Cuba.