

# PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTEGRADO EN LA SUCURSAL CIMEX GRANMA

Lic. Marisela de los Ángeles Roger Llorente

[maricel@cimex.com.cu](mailto:maricel@cimex.com.cu)

Universidad de Granma

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Sucursal de CIMEX en la Provincia Granma, subordinada a la Corporación CIMEX, con el propósito de proponer, un sistema de control integrado que armonice el control operativo con el estratégico que permita tener en cuenta las variables estratégicas en el proceso de gestión empresarial y que contribuya a sistematizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos operativos que tributan al cumplimiento de la misión.

## INTRODUCCIÓN

Es muy importante la congruencia sinérgica de los niveles jerárquicos estructurales, la gestión de la organización enfocada a procesos y el sistema de control en las dimensiones del hoy y el mañana, para que involucrando a todos los miembros de la entidad, el directivo logre conducir sus metas en un sistema armónicamente integrado hacia el futuro.

La sinergia es la meta general del diseño de una organización, generalmente estas cuentan con varias unidades o departamentos, cada uno de ellos con su propia estrategia; para que la actividad de la organización sea algo más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura de que dichas conexiones efectivamente tengan lugar.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan un enfoque diferente para desarrollar el proceso de gestión integrando la gestión táctica con la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras con el objetivo de impulsar el cambio y conseguir resultados mejores. Este proceso define, demuestra y refuerza nuevos valores culturales en la organización con la creación de equipos de estrategia, reuniones y comunicaciones abiertas.

“...al integrar la estrategia y la cultura en el sistema de gestión las empresas crean una barrera para el progreso futuro, el paisaje competitivo cambia continuamente para reflejar los cambios que hay en las oportunidades y las amenazas, la estrategia debe ser un proceso continuo, el arte de liderar es equilibrar delicadamente la tensión entre la estabilidad y el cambio...”<sup>1</sup>

Un primer intento para lograr un acercamiento de los objetivos operativos a los estratégicos es mediante una nueva forma de apreciar el control, teniendo en cuenta la integración del control operativo y el estratégico ofreciendo una nueva cualidad del mismo, el control integrado.

En la mayoría de las empresas de hoy día no existe un sistema de control que contemple esta nueva cualidad de concepción del control, en la sucursal CIMEX Granma el sistema de control establecido abarca diferentes momentos analíticos que permiten direccionar las tareas del día a día, pero sin tener en cuenta las implicaciones de esta en la estrategia, perdiendo la conducción de esta sistemáticamente.

Es evidente en esta entidad la complejidad para mantener una línea de trabajo cohesionada en los procesos internos de gestión debido a que el entorno es muy cambiante y se reciben orientaciones con altas prioridades que no siempre responden a la estrategia, lo más difícil es que no se tiene noción por los directivos de que no se está respondiendo a los objetivos estratégicos, ya que el sistema de control diseñado hasta el momento evalúa solo desviaciones y pierde de vista la visión estratégica.

En el actual proceso de implementación de los lineamientos de la política económica del país esta temática cobra especial atención y en este sentido pudieran citarse varios de los lineamientos "Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y sean creadas estructuras y formas superiores de dirección...el control sobre la gestión de las actividades se basará principalmente en mecanismos económico-financieros...la elevación de la responsabilidad y facultades hace imprescindible fortalecer sus sistemas de control..."<sup>2</sup>

A partir de lo anterior se define el siguiente problema de investigación:

**Carencias del sistema de control actual al no tener en cuenta las variables estratégicas en el proceso de gestión para el cumplimiento de la misión de la Sucursal CIMEX.**

Siendo el control una función básica de la dirección, esta debe permitir evaluar los resultados obtenidos en relación a los planificados posibilitando identificar los factores que permitirán

---

<sup>1</sup> Kaplan Robert, Norton David (2000) Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Edición Gestión, p.25

<sup>2</sup> Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, 18 de abril del 2011, p. 11

arribar a las metas futuras, por tal razón se identifica como objeto: **El proceso de control en la gestión empresarial.**

El objetivo de esta investigación es el siguiente:

**Diseñar una propuesta para un sistema de control integrado en la Sucursal CIMEX Granma**

Siendo el campo: **El sistema de control integrado**

Finalmente la hipótesis queda definida de la siguiente forma:

**Si se diseña un sistema de control integrado que armonice el control operativo con el estratégico se logrará un sistema de control en la sucursal CIMEX Granma que permita tener en cuenta las variables estratégicas en el proceso de gestión empresarial.**

**Aporte práctico: Un sistema de control integrado que permitirá sistematizar la evaluación del cumplimiento de los objetivos operativos que tributan al cumplimiento de la misión.**

## **DESARROLLO**

En el mes de octubre del año 1993, con los antecedentes de una organización consolidada en el mercado cubano e internacional, que había tenido la posibilidad de responder a las tareas encomendadas por la Revolución con encomiables esfuerzos y la satisfacción del deber cumplido, se suma Granma a la Corporación CIMEX S. A. La representación de CIMEX en la provincia hace más de quince años, comenzó con la apertura en el municipio Bayamo, de una unidad de comercio minorista, perteneciente a la Cadena de Tiendas Panamericanas, “Las Novedades”. A partir de este momento distinguir a la actividad comercial con la prestación de un servicio de excelencia, fue un paradigma de acción para los trabajadores de CIMEX en Granma.

El año 2002, señaló un momento significativo en la historia, de CIMEX en la provincia. Se crea la Sucursal Granma como entidad independiente. Sin desdeñar la herencia legada, por quienes nos acompañaron en nuestros primeros pasos, comienza la consolidación de una cultura propia, que imbrica los mejores “haceres” de CIMEX y los granmenses. Desde entonces los trabajadores de la Sucursal Granma, demuestran que han aprehendido los valores del hombre nuevo que caracterizan a una organización cubana, moderna y socialista. Lo confirman los sostenidos y ascendentes resultados económicos y en todos los órdenes que han llevado a la organización y sus trabajadores a ocupar, desde el año 2003, los primeros lugares en la fraternal Emulación por el 26 de Julio.

El nuevo modelo de Dirección y Gestión Empresarial se aplica en la Sucursal Granma desde el año 2004, en que fue aprobado el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, por acuerdo No. 5215 del 28 de julio del 2004 del Comité Ejecutivo del Consejo de Estado y de Ministros.

La actividad fundamental de la Sucursal Granma, es la prestación de servicios de Comercio Minorista; estos se concentran en tres Complejos: “Las Novedades”, “La Violeta”, sitios en la capital provincial y “Guacanayabo”, con sede en la ciudad costera de Manzanillo. Esta se encuentra representada en todos los municipios de la provincia Granma y muestra de nuestra responsabilidad social es la apertura de pequeños establecimientos en localidades intrincadas del territorio: Cieneguilla, Cabo Cruz, Las Mercedes, entre otros. La Sucursal Granma, cuenta con un total de 88 establecimientos de servicios minoristas, pertenecientes a cuatro grandes Cadenas Nacionales. La más significativa son las Tiendas Panamericanas.

En su gestión comercial la Sucursal Granma oferta otros servicios a través de la UEB - Tienda Mayorista que satisface en grado creciente a sus clientes, una Gerencia de Grupos Electrónicos, surgida en el marco de la Batalla de Ideas, UEB-FINCIMEX que presta servicios de intermediación financiera, Publicitaria Imágenes, que brinda servicios de promoción y publicidad, Telecable para la gestión de señales satelitales y una Gerencia Tecnológica, que se vincula con equipos electrónicos y electromecánicos, entre otras prestaciones.

La Gestión Integral de la Sucursal Granma, se realiza a partir de una Gerencia General y seis Gerencias Provinciales las que se encargan de rectorar, asesorar y supervisar las actividades de: Economía, RRHH, Comercio, Tecnología, Aseguramiento y Grupos Electrónicos.

En el presente somos una Empresa Perfeccionada, que aplica el nuevo modelo de dirección y gestión empresarial, que patentiza su responsabilidad con el pueblo, con su participación comprometida en las más disímiles tareas que nos encomienda la Revolución. Somos líderes en el mercado de prestación de servicios en divisas en la provincia, sobre cumplimos los planes económicos, aportando ingresos para el mantenimiento de nuestro Proyecto Social Socialista. Somos una organización madura por la historia de vida de su gente, que en su gran mayoría sobrepasa los 30 años y por su historia propia que ya acumula tres lustros.

Primeramente fue necesario realizar una caracterización del mapa de proceso y del flujo de información de la entidad los cuales se explican seguidamente:

La Sucursal de CIMEX en Granma, al ser puramente comercial, tiene como objetivo fundamental, la plena satisfacción de las necesidades de los clientes por lo que su proceso comienza con su entrada, la comercialización de los productos y servicios y como salida el

consumidor satisfecho. Su proceso se resume en tres actividades fundamentales: la gestión de dirección, financiera y de los recursos humanos, así como el mantenimiento de los equipos e instalaciones, dándole seguimiento y midiendo el cumplimiento de cada uno de ellos.

### **Gestión de dirección**

Su objetivo es asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad mantenga su continua consistencia, adecuación y eficacia permanente, para ello sus responsabilidades específicas son:

- Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Sucursal, los Complejos, Talleres, y Unidades, en correspondencia con los lineamientos emitidos por el organismo superior de dirección empresarial.
- Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general.
- Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas: Complejos, Talleres, y Unidades para el cumplimiento eficaz y eficiente de las misiones asignadas.
- Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
- Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
- Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, aprobando además los sistemas de pago por resultados.
- Supervisar y realizar auditorias internas a los complejos, talleres, y unidades.
- Dirigir y participar en la realización de la revisión del SGC.
- Asegurar la eficacia de las acciones de mejoras aprobadas en el proceso de revisión por la dirección.
- Responder ante la Corporación, por los resultados de la Sucursal.

## **Gestión Financiera**

Su objetivo es la planificación, asignación y control de los recursos de la Sucursal. Para lograrlo tiene las siguientes responsabilidades:

### **Grupo de Contabilidad y Sistema**

- Consolidar y procesar la información económica que se deriva de la actividad minorista de los Complejos, así como el resto de las Gerencias de la Sucursal, según las normas y procedimientos contables y financieros aprobados por la Corporación.
- Asesorar y controlar el cumplimiento de lo establecido en materia de Normas y Procedimientos Contables por parte de los centros contables de base y territoriales de la Sucursal.
- Supervisar y asesorar en la aplicación de los controles internos y chequeos físicos periódicos de los activos fijos, el inventario de mercancías y el efectivo.

### **Grupo de Finanzas y Precios**

- Coordinar con la Dirección General de Tesorería de la Corporación, la asignación y desagregación del Capital de trabajo de la Sucursal y efectuar el control de su utilización.
- Registrar, conciliar, controlar y contabilizar y/o realizar la actividad de cobros y pagos a terceros y entre las entidades afiliadas a la Corporación, a partir de las normas y procedimientos aprobados para esta actividad en la Sucursal.
- Controlar la utilización racional de los recursos financieros y materiales de la Sucursal.

## **Gestión de los Recursos Humanos**

El objetivo de este proceso es obtener, formar, desarrollar, motivar y retribuir los Recursos Humanos que requiere la Sucursal.

Dentro de sus responsabilidades fundamentales están:

### **Grupo de Personal:**

- Estudiar y proponer los nuevos puestos de trabajo que se consideren deban ser incluidos en la plantilla de la Sucursal.
- Controlar que se cumpla con las exigencias de la Legislación Laboral y las normas Corporativas acerca de la selección e ingreso del personal.

- Controlar la correcta aplicación de la política salarial aprobada por la Corporación para las instalaciones ubicadas en el territorio, así como de los sistemas de pago y estimulación que se empleen. Evaluar sistemáticamente la validez y efectividad de estos.
- Controlar la eficiente utilización de la fuerza de trabajo, garantizando que no exista personal en exceso y que su calificación técnico profesional esté acorde a la plaza que se ocupa en cada caso.
- Organizar y registrar las altas, bajas, movimientos internos, incrementos o reducciones de salario a fin de efectuar los pagos correspondientes.

### **Especialista en Capacitación y Cuadros**

- Elaborar el Plan de Capacitación de la Sucursal, acorde a las indicaciones de la Corporación y la Gerencia General.
- Organizar y coordinar los cursos seminarios y entrenamientos aprobados para su ejecución en los Complejos, y Entidades de la Sucursal, velando por la calidad de los mismos.
- Gestionar los recursos y la base material de estudio que permita el cumplimiento del Plan de Capacitación aprobado.
- Organizar y controlar el proceso de selección, movimiento, evaluación, estimulación, de los cuadros y sus reservas.

### **Especialista en Protección e Higiene del Trabajo:**

- Aplicar y controlar el cumplimiento de la Ley No. 13, y el Reglamento Organizativo, así como cualquier otra indicación que surja en materia de Protección, Seguridad e Higiene del Trabajo.

### **Gestión Comercial (Comercialización)**

Su objetivo es gestionar la comercialización Mayorista y Minorista de la Sucursal asegurando:

- El desarrollo de la actividad comercial, a través de estudios de mercados e investigaciones de satisfacción de clientes.
- Garantizar la satisfacción de la demanda mediante el reaprovisionamiento de mercancías, cumpliendo con los parámetros de calidad requeridos y con las regulaciones establecidas.

- El surtido de mercancías que permita elevar las ventas, con una adecuada gestión de los inventarios.
- La calidad de las mercancías compradas, así como la evaluación y reevaluación de los proveedores.
- Satisfacer las necesidades de los clientes a través de las ventas de productos y servicios de calidad

Como responsabilidad tiene: Organizar y ejecutar la comercialización de los productos y servicios aprobados, siempre sobre la base de alcanzar la satisfacción plena de los clientes, asegurando la calidad de la mercancía que se vende, la evaluación de la calidad del servicio, y la satisfacción del cliente.

Para dar cumplimiento a este proceso se encuentran: Gerente Comercial, los Gerentes de Complejos y Administradores de Unidades.

- Procedimientos aplicables a su puesto de trabajo, y otras indicaciones.

### **Gestión del mantenimiento de equipos e instalaciones.**

Este proceso, integra como responsables al Gerente Administrativo y al Gerente Tecnológico al estar dividida la actividad en dos gerencias, por lo que en el caso del Gerente Administrativo, debe:

- Organizar y ejecutar los trabajos de mantenimiento y reparación de los inmuebles, medios de climatización, equipos de refrigeración, grupos electrógenos, medios de comunicaciones y otros servicios asociados a las instalaciones de la Sucursal.
- Organizar y ejecutar trabajos de remodelación, impermeabilización y otros en las instalaciones de la Sucursal.
- Controlar el empleo y movimiento de los medios de comunicación, de radio y telefonía con que cuenta la Sucursal.
- Garantizar la existencia de recursos que garanticen el trabajo de mantenimiento, evitando inventarios innecesarios.
- Controlar y proponer la reposición de los medios necesarios de sus brigadas.

Entre las funciones del Gerente Tecnológico se encuentran:

- Ejecutar la instalación y montaje del equipamiento tecnológico con que cuenta la Sucursal.

- Brindar servicio de mantenimiento y reparación a los equipos tecnológicos que garantizan el funcionamiento de la Sucursal.
- Proyectar y ejecutar los planes, presupuestos, objetivos y metas a alcanzar en cada período.
- **Seguimiento y medición del sistema.**
- El objetivo de este proceso es lograr la eficacia del Sistema e identificar oportunidades de mejoras de los procesos, mediante la medición, seguimiento y análisis de la eficacia de los mismos.
- Dentro de las responsabilidades fundamentales se encuentran entre otros: Establecer los mecanismos para la medición y el seguimiento de los procesos; planificar, organizar y llevar a cabo las auditorías internas de calidad; verificar el cumplimiento de lo establecido en los Manuales de Normas y Procedimientos del Comercio Minorista.
- Para que todos los procesos diseñados pudieran cumplimentarse, se procedió a trazar un flujo informativo que fuera capaz de integrar los mismos.
- Para lograrlo se utilizaron los diferentes medios de comunicación que tiene la Corporación que son: Sistemas automatizados, Servicios de RED y Transmisión de Datos, Correos Electrónicos, Servicios Telefónicos y Personal.
- En este flujo se tuvo en cuenta la integración que debe existir entre todos los componentes del mismo: Corporación, CAP Municipal y Provincial, Clientes, Proveedores, CTC Civiles de la Defensa, CIM, Almacenes BAT, todas las UEB que componen la estructura, entre otros.

Luego se realizó una propuesta de funcionamiento general de las tres áreas de la empresa, se muestran a continuación:

1. **Cumplimiento de la Responsabilidad Social.** Referida a lo relacionado con la Defensa de los principios de la Revolución y la lucha contra cualquier manifestación de corrupción o ilegalidad.
2. **Gestión Económica.** Referida a todos los aspectos económicos y financieros, logrando incrementar los aportes a la Reserva, así como, mejorar la rentabilidad, eficiencia y productividad.

3. **Mejora Continua.** Que representa toda la actividad comercial, recursos humanos y tecnológicos para lograr la consolidación de una cultura de calidad en la organización

La propuesta para lograr una integración del sistema de control operativo y estratégico se identificó en cuatro pasos que fueron los siguientes:

1. Integración de los objetivos estratégicos con las áreas de resultados claves.
2. Identificación de objetivos de trabajo para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.
3. Identificación de los objetivos estratégicos con indicadores conducentes.
4. Por último se relacionaron los indicadores conducentes con los procesos de gestión de la organización.

## CONCLUSIONES

1. El sistema de control diseñado en la entidad no se soporta en diferentes momentos analíticos y no logra alcanzar la integralidad que permita monitorear la estrategia diseñada con la frecuencia requerida
2. Un sistema en el que se conjugan y coexisten en mutua complementariedad el control operativo y el estratégico, le brinda al directivo una poderosa arma para perfeccionar el trabajo de dirección, tomar decisiones más acertadas y realmente controlar lo que es vital en la organización para dar cumplimiento a su misión estratégica, la propuesta metodológica diseñada permitió relacionar los objetivos individuales de las diferentes estructuras con los de la organización.
3. Los resultados obtenidos en algunos renglones del indicador ventas demuestran que estas no se cumplen en su totalidad lo que trae aparejado una baja satisfacción de los clientes; esta situación unida a la tendencia de elevados costos es un elemento que pone en riesgo la posición económica.
4. El bajo nivel de capital propio que se manifiesta como tendencia en la entidad pone en peligro su posibilidad de mantener una proporción adecuada entre sus dos fuentes de financiamientos y en consecuencia su estabilidad económica y financiera a largo plazo.

5. Es significativo el nivel de insatisfacción de los clientes por problemas de surtido y calidad de las mercancías lo que no permite afirmar de que la entidad pueda lograr un creciente grado de eficiencia y eficacia en la satisfacción de clientes.
6. La forma y el sistema de indicadores propuestos permitirá a la dirección delimitar las insuficiencias que limitan el cumplimiento de los objetivos y con ellos trazar el camino para el perfeccionamiento en las diferentes áreas de resultado clave de la entidad.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar empleando el sistema propuesto para monitorear la situación en cada una de las estructuras organizativas de la entidad, sistematizando la rendición de cuenta individual en consejos semanales y mensuales sobre la transformación de los diferentes indicadores.
2. Impartir cursos de superación sobre la temática abordada para garantizar la cultura y plena comprensión sobre la misma en el personal técnico y directivo que posibilite su implementación consciente.
3. Realizar el análisis teniendo en cuenta los diferentes momentos analíticos y con un enfoque de integralidad que permita monitorear la estrategia diseñada con la frecuencia requerida, cumpliendo el flujo de información diseñado y el sistema de indicadores conducentes que debe ser empujado.
4. Se debe prestar atención a la mejora de la calidad de los pedidos automáticos y la nivelación de los inventarios, logrando una comunicación sistemática con los almacenes territoriales para garantizar la oferta requerida y mejorar los índices de satisfacción de los clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Álvarez López, José: Análisis de Balance, Auditoria e Interpretación, Editorial DONOSTIARRA, España 1998.
2. Amat, Oriol: Análisis económico financiero. Ed. Gestión, 2000
3. Beltrán, J; Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M. y Tejedor, F. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Andalucía: Instituto Andaluz de Tecnología
4. Benítez Miranda, Miguel Ángel y Miranda Dearribas, María Victoria: Contabilidad y Finanzas para la Formación de los Cuadros de Dirección, Cuba 1997.
5. Bernstein Leopold A. (1999): "The Concept of Materiality"; The Accounting Review;

January; pp. 86-95.

6. Bolten, Steven E.: Administración Financiera. Universidad de Houston. Editorial Limusa S.A. Balderas 95, México. DF
7. Bueno, E., Dalmau, J. y Piqueras, R. (1993). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Valencia: Real Sociedad Anónima Amigos del País.
8. Carnota, O. (1981) Curso de administración para dirigentes. La Habana: Editorial Ciencias Sociales
9. Castilla, E., Los Estados Financieros en la Toma de Decisiones. [www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com) 2001
10. Colectivo de Autores. El Perfeccionamiento Empresarial en Cuba. Editorial Félix Varela. La Habana 1999.
11. Del Pozo P (2004). Bases teórico-metodológicas para el análisis de la gestión económico financiera. Tesis de doctorado, Universidad de Camagüey
12. Fernández, J. A. (1978). El proceso administrativo. México: Editorial Trillas
13. Ferruz, Luis: Dirección Financiera. Universidad Zaragoza. Primera Edición. Septiembre de 1994.
14. Fundamentos de Financiación Empresarial. Cuarta Edición
15. Gitma, Laurence: Fundamentos de Administración Financiera.
16. Gómez, Geovanny E.: Artículo Administración del Capital de Trabajo - [www.google.com](http://www.google.com), noviembre 2003.
17. Gómez, Geovanny E.: Artículo El Estado de Origen y Aplicación de Fondos - [www.gestiopilis.com](http://www.gestiopilis.com), 2004.
18. González Jordán, Benjamín: Las bases de las finanzas empresariales. Ed. Academia. 2001
19. Guajardo Cantú, Gerardo: Contabilidad Financiera. Segunda Edición. México 1984.
20. Guevara de la Serna, Ernesto. Conferencia con los estudiantes de la Facultad de Tecnología. El hombre y la economía en el pensamiento del Ché. La Habana, Mayo. 1962.
21. Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Edición Gestión, p.25

22. Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Cómo alinear la Organización a la Estrategia a través del balance Scorecard*. Barcelona. España: Gestión 2000
23. Kennedy, Ralf Dale y Mc Mullen: *Estados Financieros, Forma, Análisis e Interpretación*. México. Lemusa. Noruega Editores 1996.
24. León Valdés, Cesar A.: *Artículo Construcción de un Estado de Flujo* - [www.google.com](http://www.google.com), 2003.
25. Leopold A. Bernstein. (1997): *Fundamentos de Análisis Financiero*. Cuarta Edición. Mc Graw-Hill. España
26. *Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución*, 18 de abril del 2011, p.11
27. Loring, Jaime: *La Gestión Financiera*, Edición DEUSTDS. A, Bilbao. España 1995
28. Mallo, Carlos (1991): *Contabilidad analítica*. Ministerio de economía y hacienda. Madrid.
29. Marx, Carlos: *El Capital: Crítica de la Economía Política*.- La Habana: Instituto Cubano del Libro: Editorial de Ciencias Sociales, 1963. - t1
30. Meigs and Meigs J: *Contabilidad la base para decisiones gerenciales* Editorial McGraw Hill Interamericana. México 1990. Impresora y Editorial Xalco SA Pag 590-604 y 615-636
31. Menguzzato, M. y Renau; J. (1989). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management*. Cuba: MES.
32. Ministerio de Finanzas y Precios, *Normas Generales de la Contabilidad*
33. Name, Alberto. *Contabilidad Superior*. La Habana Editorial Orbe 1975.
34. Nazco Franquiz, Berto M. *El Análisis Económico en Función de la Dirección Empresarial*. Universidad Central de Las Villas, 1989.
35. Nogueira, D.; Medina, A. y Nogueira, C. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: Ed. Pueblo y Educación
36. Purcell, jr. W.R. (1996): *Cómo comprender las finanzas de una compañía*, ediciones normas, SA Colombia
37. Shim, Jack. *Teoría y Problemas de Contabilidad Administrativa*. México 1987
38. Stonner, J. (1995). *Administración*. (5ª ed.). La Habana: Ed. ENPES

39. Urías Valiente, Jesús (1995): Análisis de Estados Financieros. Ed. Mc Graw-Hill.Madrid.
40. Valenzuela Ramírez. Contabilidad Comercial. México. DF. Editora Lemus 1992.
41. Weston, J. Fred y Capeland, Thomas E.: Fundamentos de Administración Financiera. Novena Edición. México 1996.