

TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
No. 36 – Abril 2021.
España
ISSN: 19899300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 01 de Octubre de 2020
Fecha de aceptación: 01 de Abril de 2021

**LA PLANIFICACIÓN Y PLANEACIÓN PARA EL SANEAMIENTO DE LAS
FINANZAS EN LAS FORMAS DE PRODUCCIÓN NO ESTATAL (UBPC, CPA y
CCS) DEL MUNICIPIO JESÚS MENÉNDEZ**

**THE PLANNING AND PLANNING FOR THE SANITATION OF FINANCE IN THE
FORMS OF NON-STATE PRODUCTION (UBPC, CPA and CCS) OF THE JESÚS
MENÉNDEZ MUNICIPALITY**

Autor:

Omar Marrero Santo.
omarms@ult.edu.cu

Universidad de Las Tunas

RESUMEN

Las cooperativas agropecuarias, en sus dos formas, las de producción y las de créditos y servicios, consignadas en la Ley de Reforma Agraria del 17 de mayo de 1959 y su desarrollo acelerado a partir del I Congreso del Partido Comunista de Cuba, han constituido una forma avanzada de producción socialista y propiciado, además, el desarrollo social de la vida campesina como uno de los principios de la política agraria de la Revolución.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria es una entidad económica que representa una forma avanzada y eficiente de producción socialista con patrimonio y personalidad jurídica propios, constituida con la tierra y otros bienes aportados

por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas, para lograr una producción agropecuaria sostenible.

La Cooperativa de Créditos y Servicios es la asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio.

Las Unidad Básica de Producción Agropecuaria están constituidas con trabajadores provenientes de las empresas estatales, las tierras que les han sido traspasadas en calidad de usufructo y los medios de producción comprados al Estado.

Estas UBPC se clasifican de acuerdo a su actividad fundamental en cañeras (atendidas por el Ministerio del Azúcar y no cañeras (atendidas por el Ministerio de la Agricultura), dedicadas a cultivos varios, cítricos, frutales, café, tabaco y a la ganadería.

Palabras Clave: Planificación, planeación, finanzas, municipio.

ABSTRACT

Agricultural cooperatives, in their two forms, those of production and those of credits and services, established in the Agrarian Reform Law of May 17, 1959 and their accelerated development from the First Congress of the Communist Party of Cuba, have constituted a an advanced form of socialist production and also fostered the social development of peasant life as one of the principles of the agrarian policy of the Revolution.

The Cooperativa de Producción Agropecuaria is an economic entity that represents an advanced and efficient form of socialist production with its own patrimony and legal personality, constituted with the land and other assets

contributed by small farmers, to which other people are integrated, to achieve a sustainable agricultural production.

The Credit and Services Cooperative is the voluntary association of small farmers who have ownership or usufruct of their respective lands and other means of production, as well as the production they obtain. It is a form of agrarian cooperation through which the technical, financial and material assistance that the State provides to increase the production of small farmers and facilitate their commercialization is processed and made viable. It has its own legal personality and is responsible for its actions with its assets.

The Basic Agricultural Production Units are made up of workers from state companies, the lands that have been transferred to them as usufruct and the means of production purchased from the State.

These UBPCs are classified according to their fundamental activity in sugarcane plants (run by the Ministry of Sugar and non-sugarcane plants (run by the Ministry of Agriculture), dedicated to various crops, citrus, fruit, coffee, tobacco and livestock.

Keywords: Planning, planning, finance, municipality.

DESARROLLO

Proceso administrativo

El proceso administrativo de toda empresa o entidad implica diversas fases: Planificación, Organización Dirección y Control (todos coordinados)

FASES

La Planificación o planeación es un proceso racional de toma decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una cooperativa y cada unidad de la misma para conseguir determinados objetivos del modo más eficiente.

La Organización comprende el establecimiento de una estructura global, formalizada, permanentemente y roles para las personas que integran la cooperativa.

La Dirección es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de su unidad funcional y los objetivos de la cooperativa.

El Control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos.

PLANEACION

Como expresé anteriormente, la planeación abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar con los medios (como se debe hacer). La planeación se puede definir, adicionalmente, en términos de que sea informal o formal. Todos los administradores se ocupan de la planeación, pero podría ser que se ocuparan sólo de la variedad informal. En la planeación informal no se escribe nada, y se comparten poco o nada de los objetivos con otras personas de la organización. Esto describe la planeación en muchas empresas pequeñas; el dueño - administrador tiene una visión de a dónde quiere ir, como llegar hasta allá. La planeación es general y carece de continuidad. Desde luego, existe planeación informal en algunas organizaciones grandes, y algunas organizaciones pequeñas tienen planes formales muy avanzados.

Cuando uso el término planeación en este trabajo descriptivo, estoy implicando la planeación formal, se formulan objetivos específicos que abarcan determinado número de años. Se formulan estos objetivos en forma escrita y se ponen a disposición de los integrantes de la cooperativa.

Por último, existen programas de acción específica para alcanzar estos objetivos; esto es, la administración define con claridad la ruta que desea tomar desde donde se encuentra hasta dónde quiere llegar.

PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN

La planeación establece un esfuerzo coordinado da dirección tanto a los Administradores como a los que no lo son. Cuando todos los interesados saben a dónde va la organización y con qué deben contribuir para lograr el objetivo, pueden empezar a coordinar sus actividades, a cooperar unos con otros, y a trabajar en equipo. La falta de planeación puede dar lugar a un “zigzaguo” y así evitar que una organización se mueva con eficiencia hacia sus objetivos al obligar a los miembros de la junta a ver hacia delante, a anticipar cambios, a tomar en cuenta el impacto de tales cambios, y a desarrollar respuestas apropiadas, la planeación reduce la incertidumbre, también aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los miembros en respuesta al cambio.

La planeación también reduce la superposición y desperdicio de actividades. La coordinación antes del hecho probablemente descubra desperdicio y redundancia. Además, cuando los medios y los fine están claros, las ineficiencias son obvias.

Por último, la planeación establece objetivos o estándares que facilitan el control. Sino estamos seguros de lo que tratamos de alcanzar, ¿cómo podremos determinar si lo hemos alcanzado?. En la planeación desarrollamos los objetivos. En la función de control comparamos el desempeño actual contra los objetivos, identificamos cualesquier desviación significativa, y tomamos la acción correctiva necesaria. Sin planeación no puede existir control.

PLANEACION Y DESEMPEÑO

¿Se desempeñan mejor los administradores y organizaciones que formulan planes, que aquellos que no los desarrollan? De manera intuitiva Ud. esperaría que la respuesta fuera un “SI” resonante. Por lo general la revisión de la evidencia arroja resultados afirmativos, sin embargo, eso no debe ser interpretado como un

respaldo a ciegas de la planeación formal. No podemos decir que las organizaciones que formulan planes formales siempre tienen un mejor desempeño que aquellas que no lo desarrollan se han realizado docenas de estudios para someter a prueba las relaciones entre planeación y desempeño. Sus resultados nos permiten llegar a las siguientes conclusiones. En primer lugar, hablando en forma general, la planeación formal esta asociada con mayores utilidades, mayor rendimiento de los activos, y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, la calidad del proceso de planeación y la implantación apropiada de los planes, tal vez contribuyen a un alta desempeño que la extensión de la planeación. Por último, en aquellos estudios en que la planeación formal, no ha llevado a un mayor desempeño el ambiente es por lo común el culpable. Cuando las leyes gubernamentales, sindicatos poderosos y fuerzas ambientales similares restringen las opciones de la administración, la planeación tendrá un impacto menos sobre el desempeño de una organización. ¿Por qué? Porque la administración tendrá menos opciones para que la planeación pueda proponer alternativas viables. Por ejemplo, la planeación podría sugerir que una cooperativa de producción agropecuaria produjera cierto número animales de buena calidad en peso con el fin de competir con más eficiencia contra los bajos costos de producción.

Pero, si el contrato de la cooperativa con sus miembros prohíbe específicamente la transferencia de trabajos a ultra mar, se reduce de manera considerable el valor del esfuerzo de planeación de la cooperativa. Choques dramáticos del ambiente también pueden socavar los mejores planes. El desplome del mercado de los países socialistas en octubre de 1990, socavó la mayor parte de los planes formales desarrollados con anterioridad por las cooperativas.

PLANEACIÓN Y OBJETIVOS

La planificación depende de los objetivos. Los objetivos son metas. Empleo ambos términos de manera intercambiable. ¿Qué es lo que significan? Ellos se refieren a los resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones totales. Estos proporcionan dirección para todas las decisiones de la cooperativa,

y forman el criterio contra el que pueden medirse los logros reales. Es por todas estas razones que constituyen los fundamentos de la planeación.

DIVERSIDAD DE OBJETIVOS

A primera vista, pudiera parecer que las cooperativas tienen un objetivo único, para obtener utilidades; para las organizaciones no lucrativas, proporcionar un servicio eficiente. No obstante, un análisis más de cerca revela que todas las organizaciones tienen objetivos múltiples. Las cooperativas de negocios también tratan de incrementar su parte del mercado y proporcionan el bienestar de sus empleados.

Una iglesia brinda un “camino al cielo por conducto de la absolución”, pero también auxilia a los menos favorecidos de su comunidad, y actúa como sitio de reunión para que sus miembros se congreguen con fines sociales. No hay una medida que por sí sola pueda evaluar efectivamente si una cooperativa se desempeña con éxito. El énfasis en una sola meta, como las utilidades, desestima otras metas que también deben lograrse si es que de alcanzarse las utilidades de largo plazo.

Ya habiendo determinado el hecho fehaciente de que los objetivos son los pilares de toda planificación no profundizaremos más en el tema, ya que esto corresponde a la Administración por Objetivos (APO), desviándome hacia otra área de la administración.

TIPOS DE PLANES

Planes estratégicos en comparación con los planes operacionales los planes que se aplican a toda la cooperativa que se refieren al establecimiento global de los objetivos de la misma, y que buscan situar en una posición en términos de su ambiente, se llaman planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo se deben lograr los objetivos globales, se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos y operacionales difieren en su marco de tiempo, su alcance, y se deben incluir o no una serie conocida de objetivos organizacionales.

Los planes operacionales tienden a cubrir periodos más cortos, por ejemplo: los planes mensuales, semanales, día tras día, de una cooperativa son casi todos los planes organizacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un período extenso, por lo general 5 años o más. También cubren un área más amplia y tratan menos con cosas específicas. Por último, los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operacionales la existencia de objetivos. Los planes operacionales ofrecen formas de alcanzar estos objetivos planes a corto plazo en comparación con planes a largo plazo

Los analistas financieros por tradición describen el rendimiento de las inversiones como a corto, a mediano y a largo plazo. El término corto plazo considera menos de un año. Cualquier marco de tiempo más allá de los 5 años se clasifica como de largo plazo. El término mediano abarca el periodo entre los otros dos.

Los administradores han adoptado la misma terminología para describir los planes. A fin de tener claridad, enfatizaremos planes a corto plazo en contraste con planes a largo plazo en la presentación posterior del material.

Planes específicos en contraste con los planes direccionales parece intuitivamente correcto que siempre sean preferibles los planes específicos a los planes direccionales o realizados grosso modo. Los planes específicos tienen objetivos definidos con claridad. No hay ambigüedad, no hay problemas por malos entendidos.

Por ejemplo, un presidente que busca incrementar las ventas de su cooperativa en 20% en un periodo determinado de 12 meses, podría establecer procedimientos específicos, asignar presupuestos y programar las actividades para alcanzar tal objetivo. Todo esto representa planes específicos.

Los Planes direccionales identifican las directrices generales. Proporcionan el enfoque, pero no encierran a la administración en objetivos específicos o cursos determinados de acción. En lugar de que un presidente siga con un plan específico para reducir los costos en 4% y aumentar los ingresos en

un 6% durante los siguientes 6 meses, un plan direcciones podría enfocarse a mejorar las utilidades de la cooperativa corporativas de 5% a 10% durante los siguientes 6 meses. Es obvia la flexibilidad inherente en los planes direccionales. Se debe valorar esta ventaja contra la perdida de claridad proporcionada por los planes específicos.

TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN

Observación Ambiental:

Es hacer pasar mucha información por un filtro para detectar tendencias emergentes y crear escenarios.

(Escenario: un punto de vista consistente de lo que es posible sea el futuro.)

Inteligencia del competidor: Actividad de observación ambiental que trata de identificar quienes son los competidores, lo que hacen, y cómo afectarán sus acciones a la cooperativa que los enfoca.

Proyección:

Previsión de resultados futuros.

De ingresos: Previsiones de ingresos futuros.

Tecnológica: La previsión de cambios en la tecnología y cuando es probable que la nuevas tecnologías sean económicamente factibles.

Cuantitativa: esta previsión aplica un conjunto de reglas matemáticas a una serie de datos anteriores para prever resultados futuros

Cualitativo: Este pronóstico emplea el juicio y opiniones de expertos para prever resultados futuros.

Comparación contra normas:

Esta es la búsqueda de la mejor práctica entre competidores y no competidores, que conducen a un desempeño superior.

Presupuestos: Un presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas.

De ingresos: Presupuesto que proyecta las ventas futuras.

De gastos: Presupuesto que enlista las principales actividades que emprende una cooperativa, a las que se asignan una cantidad en dinero.

De utilidades: Presupuesto que usan las cooperativas separadas de una organización, que combina los presupuestos de ingresos y gastos para determinar la contribución de la unidad a las utilidades.

De efectivo: presupuesto que proyecta cuánto efectivo tendrá a mano una cooperativa, y cuánto necesitará para satisfacer los gastos.

De inversiones: de capital: Presupuesto que proyecta las inversiones en propiedades, edificios, y equipo mayor.

Presupuesto fijo: Presupuesto que supone un nivel fijo de ventas o producción.

Presupuesto variable: Presupuesto que toma en cuenta aquellos costos que varían con el volumen.

ORGANIZACIÓN

Definición: La estructura de la organización describe el marco de la organización. Así como los seres humanos tienen esqueletos que definen su forma, las cooperativas tienen estructuras que definen la suya. La estructura de una puede analizarse en tres dimensiones: complejidad, formalización, y centralización.

La complejidad considera el grado de diferenciación en una organización. Mientras mayor sea la división del trabajo dentro de una cooperativa, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y mientras más estén geográficamente dispersas las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades.

El grado en que una organización se basa en reglas y procedimientos para dirigir la conducta de los empleados es la formalización. Algunas unidades operan con tales lineamientos estandarizados, en tanto que otras, algunas de ellos bastantes pequeñas, tienen toda clase de reglamentos para instruir a los empleados sobre lo que pueden o no hacer. Mientras más normas y reglamentos existan en una cooperativa, será más formal su estructura.

La centralización tiene que ver con el sitio en donde radica la autoridad. En algunas unidades la toma de decisiones está muy centralizada. Los problemas fluyen hacia arriba, a los altos ejecutivos, que seleccionan la acción apropiada. En otras unidades la toma de decisiones pasa hacia abajo, a niveles inferiores. Esto se conoce como descentralización. Cuando los administradores construyen o cambian la estructura de una unidad, se involucran en el diseño organizacional cuando estudiamos a los directivos que toman decisiones sobre la estructura - por ejemplo, al determinar el nivel en que las decisiones deberían tomarse, o el número de reglas estandarizadas para que los empleados las sigan - nos referimos al diseño de la organización.

División del Trabajo

La división del trabajo significa que, en lugar de que un individuo desarrolle toda una actividad, ésta se desglosa en cierto número de pasos, por lo que cada paso lo determinará un individuo diferente. En esencia, los individuos se especializan en realizar parte de una actividad, en lugar de que ellos la hagan total. Un ejemplo de la división de trabajo es la producción por medio de la línea de ensamble, en la que cada obrero realiza la misma actividad estandarizada una y otra vez.

Unidad de mando

Los escritores clásicos que pugnaban por el principio de unidad de mando, argumentaban que un subordinado sólo debería tener un superior ante el cual fuese en forma directa responsable.

Ninguna persona debería reportar a dos jefes o mas. De otra manera, un subordinado tendría que enfrentarse a demandas o prioridades de varios

superiores que entrarían en conflicto. El concepto de unidad de mando era lógico cuando las organizaciones eran, en comparación, sencillas. En la mayor de las circunstancias actuales todavía es un consejo sano, y la mayor parte de las organizaciones hoy en día se adhieren en grado considerable a este principio.

Autoridad y Responsabilidad

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que se obedezcan el principio de autoridad era un dogma básico de los escritores clásicos se le veía como adhesivo que unía a la organización, debía delegarse hacia abajo a los subordinados, dándoles ciertos derechos mientras se les fijaban ciertos límites dentro de los que deberían operar, cada puesto administrativo tiene ciertos derechos específicos de quienes los ocupan y adquieren por la jerarquía o título del puesto, por tanto la autoridad se relaciona con la posición de un dentro de la organización, y pasa por alto las características personales del administrador individual de hecho, nada tiene que ver con el individuo en forma directa. La expresión “¡el rey a muerto; viva el rey!” ilustra este concepto, quienquiera que sea el rey, adquiere los derechos inherentes a dicho cargo. Cuando queda vacante un puesto de autoridad, la persona que dejó el puesto ya no tiene ninguna autoridad

La autoridad permanece con el puesto y su nuevo ocupante cuando delegamos autoridad, delegamos una responsabilidad paralela. Esto es, cuando a uno se le dan “derechos”, también se adquiere la “obligación” correspondiente para desempeñarlos la asignación de autoridad sin responsabilidad crea oportunidades para el abuso, y a nadie debería tenersele por responsable de algo lo que no tiene ninguna autoridad.

Departamentación

La división de trabajo crea especialistas que necesitan coordinación, esta coordinación se facilita al reunir a los especialistas en departamentos bajo la dirección de un administrador la creación de estos departamentos por lo regular se basa en las funciones que se desarrollan, el producto o servicio que se ofrece, el

cliente al que enfoca, el territorio o área geográfica que se cubre, o el proceso que se efectúa para convertir los insumos en el producto o servicio.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por las funciones que se desarrollan, o departamentación funcional. Un administrador responsable de una planta de fabricación de pienso podría organizar su planta al separar a los especialistas, contabilidad, fabricación, y compras, en departamentos comunes.

Se puede utilizar la departamentación funcional en todo tipo de organizaciones. Un hospital podría tener departamentos dedicados a la investigación, cuidado de pacientes, contabilidad y demás.

Departamentación funcional: Consiste en agrupar actividades de acuerdo a las funciones de una empresa, es de las estructuras más ampliamente utilizadas en la departamentalización. La mayor ventaja de la base funcional es la eficiencia

Departamentación por productos: agrupamientos de actividades por línea de productos.

Departamentación por clientela: agrupamiento de actividades con base en características comunes de los clientes.

Departamentación geográfica: agrupamiento de actividades con base en el territorio.

Departamentación por procesos: agrupamiento de actividades sobre la base de flujo de productos o clientes.

Un enfoque de contingencia para el diseño de organizaciones. Si combinamos los principios clásicos, llegaremos a lo que la mayoría de los primeros escritores creían que era el diseño ideal de estructura: la organización mecánica o burocrática. En la actualidad, reconocemos que no hay un diseño único "ideal" de organización para todas las organizaciones. De la misma manera que lo descubrimos con la planeación y tantos otros conceptos

administrativos, el diseño ideal de organización depende de factores de contingencia.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, J. La estructura agraria y el sector agropecuario al triunfo de la Revolución. Economía y desarrollo. (La Habana). 9:54, febrero, 1972. Acosta, J. Las leyes de Reforma Agraria y el sector campesino. Economía y desarrollo. (La Habana). 12: julio - agosto, 1972.

Álvarez Cabrera Margarita, Pacheco Bello Mirna, Margarita Pié Jiménez, Lázaro Ramos Morales Editorial Academia. La Habana, 1985. Enfoque de marketing aplicado a la investigación – desarrollo de nuevos productos. La Habana. Editorial Academia. p. 36.

Andrade S. (1999) Preparación y Evaluación de proyectos. Segunda edición. Editorial y Librería Lucero S.R.L. Santa Rosa, Callao. 486 p.

[anónimo]. El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter [en línea] Disponible en; <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm> [consulta 18 diciembre 2004]

Bergman Hellmuth. Guía para la evaluación económica de proyectos de regadíos. Madrid, Ministerio de Asuntos Exteriores y Desarrollo Económico. 1995.

Borrás F. et al. Cuba. Contabilidad, auditoría y fiscalidad. Propuestas de desarrollo. Fac. de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Cap. 4 (Los Estados Financieros). p. 99-134.

Brezó, J.C. y Iraida Díaz. (S/A) Introducción a los proyectos agropecuarios En red Universidad Agraria de la Habana.

Cámara de Comercio de la República de Cuba. El cálculo de la eficiencia en las Asociaciones Económicas, Boletín Técnica Comercial, número especial, febrero 1992.

Castro Tato, M. Evaluación de proyectos industriales, Facultad de Economía.

Universidad de La Habana. 1996.

Coelho, O. L. Elaboración y evaluación de Proyectos Agropecuarios. UFSC.

Brasil.Comité Estatal de Finanzas. Normas generales de contabilidad para las UBPC y CPA.

David I. Cleland y William R. King Systems Analysis and Project Management".

FAO. Pautas para la preparación de proyectos de inversión agrícolas. FAO. Roma. 1985.

FAO. Sistema de seguimiento de proyectos agropecuarios y de desarrollo rural. FAO.

Fernández Arena José Antonio, 2014. Proceso Administrativo.

García Ramírez Munch Galindo, 2018. Proceso Administrativo Ed. Trillas.

Gitman. Fundamentos de la administración financiera. (tomos 1 y 2. 2da parte) p. 47 – 79

Koantz Harold /Wehrich Heinz, 1994. Proceso Administrativo Ed. Mc Graw Hill.

Kotler, P. 1996. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Séptima edición. Prentice-Hall.

Kotler, P. 1999. El Marketing según Kotler. Editorial PAIDOS SAICF, Buenos Aires. p. 13-58.

Martino. Administración y Control de Proyectos",

Meléndez, R. et al. Mercadeo de productos agropecuarios. Editorial LIMUSA. 1984 (primera edición).

Meigs and Meigs. Contabilidad. La base para decisiones gerenciales. 6ta parte. Cap. 20. Análisis e interpretación de Estados Financieros.

Ministerio de Economía y Planificación. Resultados económicos del año 2006 y Lineamientos del Plan económico y Social para el 2007. diciembre 2006.

MINCIN. Dirección de Finanzas y Precios. Curso de Contabilidad y Gestión económico-financiera. Tema 2 p. 11-22. Estados Financieros. Tema 10. p. 90-106. junio. 1996.

Oficina Nacional de Estadísticas. Anuario Estadístico de Cuba. 1998.

Oficina Nacional de Estadísticas. Anuario Estadístico de Cuba. 2005.

Oficina Nacional de Estadísticas. Anuario Estadístico de Cuba. 2006.

Oficina Nacional de Estadísticas. Panorama Económico y Social de Cuba. 2005. diciembre 2005.

Periódico Granma. 14 de febrero 2006, artículo “Mercados agropecuarios. Orden para la comercialización”.

Periódico Granma. 3 de junio 2006, artículo “Consideraciones del Ministerio de la Agricultura sobre la producción y comercialización de productos agropecuarios”.

Puente Nápoles José, 2014. Comercialización de productos agropecuarios. ISBN: 978-959-285-025-5

Reyes B. y Francoise Wautiez. (2000) Seminario Taller Economía Ecológica. Centro Félix Varela e Instituto de Economía Política. Santiago de Chile.

Tamarit J. L. (2000) Formulación y evaluación de proyectos. Cátedra de Economía y Administración de Empresas. Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”.Cuba (Documento en Red).

Weston F y G. Brigham. Fundamentos de la administración financiera.

Proceso Administrativo Munch Galindo García Ramírez Ed. Trillas

Proceso Administrativo Koantz Harold /Wehrich Heinz Ed. Mc Graw Hill 1994

Proceso Administrativo Fernández Arena José Antonio 1994

Administración sexta edición, Robbins, Stephens Ed. Prentice Hall

