

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL DE LA SUCURSAL  
CIMEX MATANZAS  
ANALYSIS OF THE COMMERCIAL STRATEGIC MANAGEMENT OF THE CIMEX  
MATANZAS BRANCH OFFICE**

Katherin Hernández Álvarez<sup>1</sup>, (0000-0002-4402-3947), Universidad  
de Matanzas, [katherin1807@nauta.cu](mailto:katherin1807@nauta.cu)

Leydis Arencibia Franquiz<sup>2</sup>, (0000-0002-5727-1878)

M. Sc. Azucena González Verde<sup>3</sup>, (0000-0001-8232-1219)

**Resumen**

La Corporación CIMEX S.A es una sociedad mercantil de capital cubano con domicilio social en La Habana. Desde su fundación, se han creado establecimientos secundarios, dentro de ellos las Sucursales. La Sucursal CIMEX Matanzas fue constituida para ejecutar y controlar las actividades que desarrolla la sociedad mercantil a la que pertenece en la provincia Matanzas. Se encuentra integrada por seis complejos que constituyen la fuente principal de ingresos para la sucursal, en total cuentan con 336 unidades. El presente trabajo tiene como objetivo general analizar la gestión estratégica comercial de la Sucursal CIMEX Matanzas. Se concluye con la investigación que la entidad tiene estructura una piramidal de tipo forma divisional, funciona como un sistema que cuenta con tres procesos estratégicos, uno clave y dos de apoyo, relacionados entre sí y realiza su control interno a través de auditorías internas y externas con carácter trimestral.

Palabras claves: *control interno; estructura; gestión estratégica.*

---

**Abstract**

*The Corporation CIMEX S.A is a commercial company with Cuban capital with registered office in Havana. Since its foundation, secondary establishments have been created, within them the Branches. The CIMEX Matanzas Branch was established to execute and control the activities carried out by the commercial company to which it belongs in the Matanzas province. It is made up of six*

*complexes that constitute the main source of income for the branch office in total they have 336 units. The general objective of this work is to analyze the commercial strategic management of the CIMEX Matanzas Branch Office. The investigation concludes that the entity has a divisional-type pyramid structure, it works as a system that has three strategic processes, one key and two support, related to each other and carries out its internal control through internal and external audits on a quarterly basis.*

*Keywords: internal control; strategic management; structure.*

---

La Corporación CIMEX S.A., constituida en la República de Cuba en virtud de la escritura notarial No. 3205 de fecha 18 de agosto de 1995, es una sociedad mercantil de capital cubano con domicilio social en la ciudad de La Habana, que comprende amplios e importantes sectores de la economía cubana. Desde su fundación, como parte de su expansión territorial, se han creado establecimientos secundarios, dentro de ellos las Sucursales.

La Sucursal CIMEX Matanzas, con domicilio legal en la calle 2 Santa Marta, municipio Cárdenas, fue constituida mediante el acuerdo primero de la reunión de la Junta Directiva de la Corporación CIMEX SA, celebrada el 19 de noviembre de 1996, para ejecutar y controlar las actividades que desarrolla la sociedad mercantil a la que pertenece en la provincia Matanzas. Se encuentra integrada por seis complejos en los territorios de Matanzas, Cárdenas, Varadero, Colón, Jovellanos y Unión, que constituyen la fuente principal de ingresos para la sucursal, cuentan con un total de 336 unidades, las cuales desarrollan la actividad comercial minorista mediante las siguientes cadenas: Tiendas Panamericanas, Servicentros Cupet CIMEX, Cafeterías El Rápido y Photoservice. Cuenta además con UEB Logística y UEB Fincimex.

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar la gestión estratégica comercial de la Sucursal CIMEX Matanzas y como objetivos específicos:

- Clasificar la entidad y sus procesos y comprobar si funciona como un sistema.
- Determinar cómo se lleva a cabo el control interno en la entidad y que normas lo rigen e identificar los tipos de controles que se llevan a cabo en la empresa.
- Identificar la estructura organizacional de la empresa.

Antes de analizar la gestión estratégica de la entidad es necesario precisar aspectos teóricos que permitan cumplir los objetivos del trabajo con mejor calidad.

Se entiende por sistema de producción a una serie de elementos organizados, relacionados y que interactúan entre ellos y hacen que las materias primas o información que entre en el proceso sea transformada y llegue a ser un producto o servicio terminado con un resultado de calidad, costo y plazo.

Sistema productivo como un conjunto de elementos materiales y conceptuales que realizan la transformación. Las entradas están compuestas esencialmente por trabajo humano, energía, materiales, dinero en forma generalmente de maquinaria e instalaciones, sin desdeñar la información tanto en forma de conocimiento tecnológico y tecnología propiamente dicha como de conocimiento gestión y de datos sobre la situación del entorno y del sistema productivo (Companys Pascual, 1993).

La organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional (Harold Koontz, 2012).

Las organizaciones según (Munch, 1998) se clasifican en cuanto a:

- Finalidad: con fines de lucro; sin fines de lucro; con fines administrativos, representativos, de resolución o servicios.
- Estructura: formal o informal.
- Tamaño: micro si tiene de uno a diez empleados (Industrial), de uno a diez empleados (comercial), de uno a diez empleados (servicios); pequeña: 11-50 empleados (Industrial), 11-30 empleados (comercial), 11-50 empleados (servicios); mediana: 51-250 empleados (Industrial), 31-100 empleados (comercial), 51-100 empleados (servicios); grande: 251 empleados en adelante (Industrial), 101 empleados en adelante (comercial), 101 empleados en adelante (servicios).
- Propiedad: privadas o públicas.
- Actividad económica: industriales; comerciales o de servicios
- Filosofía o valores: tradicionales u orgánicas

- Tecnología: alta; mediana; tradicional o artesanal
- Régimen jurídico: sociedad; asociación; patronato; fundación
- Jerarquía: organización jerárquica o en red.
- Actitud frente a los cambios: rígido; flexible.
- Grado de integración; totalmente integrada; parcialmente integrada; formal.

Según la ISO 9001:2015 los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan y transforman elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes tanto internas como externas y también hay que tener en cuenta los clientes (Oficina Nacional de Normalización, 2015).

Es conveniente clasificar los procesos, mientras se tiene en consideración su impacto en estos ámbitos (Drake Escobar, 2017). Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos (permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización), clave (añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción; componen la cadena del valor de la organización. Intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización) y de apoyo (encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave; no intervienen en la visión ni en la misión de la organización).

Los niveles de competitividad que la globalización impone a las empresas, les exige emplear herramientas para mejorar continuamente los niveles de productividad y eficiencia en sus procesos productivos (Pérez Velgara, 2019).

El desarrollo científico y tecnológico que impone complejos procesos de cambios y continuas transformaciones sociales, incrementa las necesidades cognitivas del capital humano para dar respuestas a las nuevas exigencias en su desempeño profesional (Juan Carvajal, 2017).

Se considera que un mapa de proceso es una ayuda visual para imaginarse el proceso donde se muestra la unión de entradas, resultados y tareas. Por su parte, (Allahverdi, Gupta, & Aldowaisan, 1999) plantean que es una técnica muy extendida y cotidiana, que permite definir, describir, analizar y mejorar los procesos para perfeccionar los resultados deseados por los clientes.

Se entiende por control que su función es cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización se llevan a la obtención de sus metas. Consta de cuatro elementos primordiales:

- Establecer normas de desempeño.
- Medir el desempeño actual.
- Comparar este desempeño con las normas establecidas.
- Si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas. (Stoner, 1990).

El control como:

1. Comprobación y verificación o examen de unos objetivos y proceso de gestión determinados. (Principio de organización tradicional).
2. La capacidad de mantener un sistema estable o la maestría o habilidad de asegurar la eficacia del proceso de decisión (Amat, 1989).

El control es necesario ya que a través de él se vigila el avance y se corrigen errores. Ayuda a los administradores a realizar el seguimiento de los cambios del entorno y las repercusiones que estas producen en el avance de la organización, produce ciclos más rápidos, agrega valor a los productos y servicios de la organización, une a los trabajadores que tienen diferentes antecedentes y culturas y facilita la delegación y el trabajo en equipo (Stoner, 1990).

El control de gestión adquiere cada día mayor relevancia entre otras razones por su contribución para el despliegue, seguimiento y control del rumbo estratégico de las organizaciones. La planificación y el control son dos caras de una misma moneda, desde que se comienza a planificar hay que controlar la marcha de la organización para tomar las medidas proactivas en caso necesario y encauzar el rumbo de la empresa hacia las metas trazadas (Nogueira Rivera *et.al*, 2017).

Existen diferentes criterios de autores respecto a los tipos de control en las tablas 1 y 2 se plantean dos criterios diferentes de dos autores.

Tabla 1. Tipos de control según (Terry, 1999).

a) Control preliminar	Ocurre antes de que comiencen las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con prioridad.
b) Control concurrente	Ocurre en la fase de la acción de ejecutar los planes pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

c) Control de retroalimentación	Indica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresados los resultados a alguien o a algo en el proceso que se controla de manera que puedan hacerse correcciones.
---------------------------------	--

Fuente: en aproximación a (Terry, 1999).

Tabla 2. Tipos de control según (Amat, 1989).

Control Estratégico	Se basa en la planificación estratégica, es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología, recursos financieros, entre otros.
Control de Gestión	Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.
Control Operativo	Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

Fuente: en aproximación a (Amat, 1989).

Existen cuatro técnicas de control: por excepción, selectivo, por área de responsabilidad, interno y financiero.

El Control Interno está concebido y orientado para reforzar la seguridad de funcionamiento del sistema, en aspectos donde el valor material, físico o confidencial es significativo. Debe dejar evidencias de las operaciones realizadas para posteriores verificaciones; introducir métodos para reducir las posibilidades de error; la división del trabajo entre el que ejecuta una actividad y el que realiza una operación posterior; auditorías internas y externas e inspectores de procesos.

El control interno es factor importante para mantener la eficacia de la entidad y lograr cumplir la meta y los objetivos estratégicos de la empresa.

Generalmente resultan complejas las estructuras que se establecen para dividir y organizar el trabajo en las organizaciones. Por este motivo, son muy utilizados ciertos diagramas que representan los subsistemas en que son agrupadas aquellas actividades afines y las relaciones de subordinación entre estas. A estos diagramas se les llama organigramas (Harold Koontz, 2012). Los

tipos de estructura organizacional son: estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, forma divisional y la ahocracia.

En lo adelante se pretende analizar la gestión estratégica llevada a cabo en la Sucursal CIMEX Matanzas a través de diversos semblantes.

- Clasificación de la entidad

La Sucursal CIMEX Matanzas tiene un objeto social con validez práctica dedicándose en la actualidad a la actividad comercial mayorista y minorista. Es una entidad formal, grande y con fines de lucro. Es una empresa pública donde el capital pertenece al estado y su principal objetivo es satisfacer necesidades de la sociedad o proporcionar servicios a una comunidad. Es una empresa comercial que actúan como intermediaria entre el productor y el consumidor. Según su filosofía o valores es una entidad orgánica caracterizada por la confianza y la colaboración entre los trabajadores, el autocontrol, el trabajo en equipo y el liderazgo innovador. Cuenta con alta tecnología, con procesos automatizados y sistemas integrados de manufactura, además de que no únicamente se enfoca en la producción, sino también al nivel de instalaciones y arquitectura. Es una organización totalmente integrada; según el régimen jurídico es una sociedad. Según la jerarquía es una organización jerárquica y tiene una actitud flexible frente a los cambios debido a que actúa según los cambios del mercado.

- Procesos de la Sucursal CIMEX Matanzas y su clasificación

La empresa cuenta con seis procesos como se muestra en la figura 1, tres estratégicos, un clave y dos de apoyo, todos los procesos de la entidad se encuentran relacionados.

- ¿Funciona como un sistema la Sucursal CIMEX Matanzas?

La Sucursal CIMEX Matanzas trabaja como un sistema, existe estrecha relación entre su misión, visión y objetivos estratégicos. Tiene como misión: Comercializar bienes y servicios que proporcionen satisfacción a los clientes y garantizar crecientes aportes a la economía del país. Su visión: Lograr la preferencia de los clientes por nuestra contribución a mejorar su calidad de vida.

Los objetivos estratégicos de la empresa se encuentran registrados en el Diseño Estratégico de la Sucursal Matanzas 2021, por Área de Resultado Clave (ARC), con sus respectivos objetivos específicos por área y se plantean los lineamientos que se sigue en cada área según la Resolución 115 de la Contraloría General de la República.

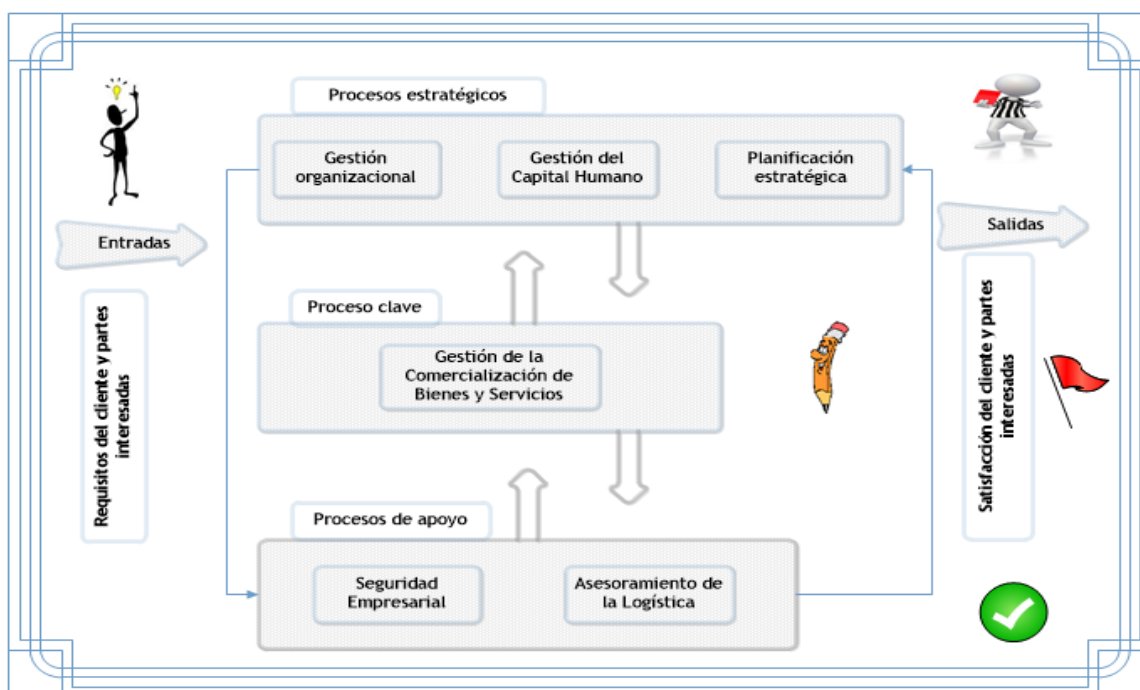


Figura 1: Mapa de procesos de la Sucursal CIMEX Matanzas.

Fuente: elaboración propia.

Constituye la meta de la Sucursal CIMEX Matanzas, satisfacer los requisitos de los clientes en la comercialización de bienes y servicios, al gestionar eficazmente los procesos con el compromiso de:

- Cumplir los principios de la gestión de la calidad y los requisitos legales y reglamentarios de las partes interesadas pertinentes.
- Promover el compromiso, la honradez, la disciplina y la profesionalidad de los trabajadores.
- Asegurar la comunicación y la gestión oportuna de la información desde y hacia la dirección de CIMEX.
- Garantizar un agradable ambiente de trabajo que permita gestionar los riesgos transformándolos en oportunidades de mejoras.
- Mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión que garantice la realización segura, eficaz y eficiente de sus operaciones, la innovación, el mantenimiento y desarrollo de la infraestructura y la prevención de la contaminación ambiental.



El Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) implementado en la Sucursal permite evaluar la eficacia de los procesos con una frecuencia trimestral. La aplicación, seguimiento y evaluación de los mismos tiene como objetivo: lograr la eficacia del SGC e identificar oportunidades de mejoras de los procesos, mediante la medición, seguimiento y análisis de la mejora de los mismos.

En tal sentido es necesario reconocer los avances, aportes y perfeccionamiento constante en la medición de la eficacia de los procesos y el desempeño de sus propietarios. En la etapa se evalúa la eficacia de los procesos tomándose las acciones de mejoras correspondientes. Se mide la satisfacción del cliente con resultados positivos. Está definidas las funciones y responsabilidades, así como las estrategias de trabajo en todas las dependencias y procesos de la organización. Se define y se da seguimiento a la misión, visión, política y objetivos de calidad, objetivos anuales y estratégicos, liderazgo de algunos Directivos de Complejo, mejoras evidenciadas en la implementación del SGC referente al enfoque al Cliente en los complejos y Sucursal, así como la implementación de la gestión de riesgos de Seguridad y Salud del Trabajo (SST).

La evaluación de la eficacia de los procesos permite comprobar que la entidad cumple con la meta trazada al tener en cuenta la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Este constituye un ejemplo clave de cómo la Sucursal funciona como un sistema.

- Estructura organizacional de la Sucursal CIMEX Matanzas

La empresa cuenta con su organigrama (figura 2) que muestra la estructura piramidal de la Sucursal. Está orientada desde la Gerencia General, cúspide de la pirámide, hasta las bases que son la parte más importante de la estructura al estar en contacto directo con la comercialización de bienes y servicios con los clientes (meta de la entidad). Las bases están compuestas por seis UEB distribuidas por los municipios más importantes para la comercialización y por la Unidad de Servicios Fincimex. Según el organigrama la Sucursal tiene una estructura de tipo Forma divisional, su mecanismo de coordinación principal es la estandarización de producto. La línea media es la parte clave, es un grupo comercial que tiene un mercado diversificado es una empresa antigua, grande, con necesidades de poder de los gerentes intermedio y es una de las empresas más importantes en el sector comercial no solo de la provincia de Matanzas sino a nivel de país. Cada división tiene su propio ambiente; se centra en la relación entre la cumbre y la línea media y se basa en mercados para agrupar en la línea media.

## SUCURSAL CIMEX MATANZAS

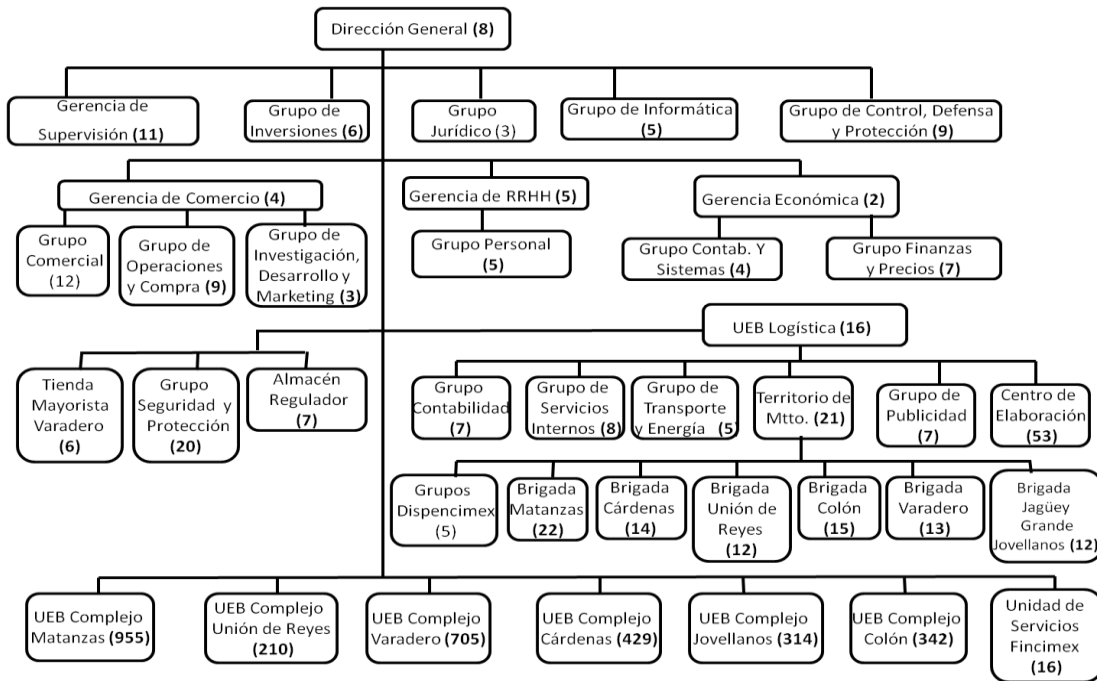


Figura 2: Organigrama de la Sucursal CIMEX Matanzas.

Fuente: tomado de la documentación de la Sucursal CIMEX Matanzas.

- ¿Cómo la entidad realiza su control interno? ¿En qué normas se basan?

La Sucursal CIMEX Matanzas lleva a cabo su control interno mediante Auditorías Internas realizadas trimestralmente, no solo en la gerencia General sino en todas las unidades comerciales de los Complejos: Matanzas, Varadero Cárdenas, Colón, Unión de Reyes y Jovellanos y mediante Auditorías Externas. Para llevar a cabo las auditorías, cuenta con grupos multidisciplinarios por ARC, que forman parte de las Auditorías Internas que se realizan con carácter trimestral.

Para el control interno la entidad se basa en la RESOLUCIÓN 115/2020, que plantea que el Plan de Prevención de Riesgos constituye un instrumento de trabajo de la dirección para dar seguimiento sistemático a los objetivos de control determinados. Se debe actualizar y analizar periódicamente, tal como lo establece la Resolución 60, de fecha 1 de marzo de 2011, de la Contraloría General de la República, en su componente Gestión y Prevención de Riesgos.

La Sucursal cuenta con un SGC implantado, avalado y certificado por la entidad autorizada: Sociedad Clasificadora del Registro Cubano de Buques (RCB). Cuenta con los documentos

establecidos por la NC ISO 9001:2015, aplica el enfoque de procesos y mide la eficacia de los mismos mediante el establecimiento de indicadores, tiene un Programa de Auditorías Internas el cual se ejecuta normalmente, mide la satisfacción de los clientes, externos e internos y la Alta Dirección realiza la Revisión del sistema según lo planificado.

Constituyen prioridades y objetivos de trabajo el seguimiento y cumplimiento del Programa Anual de Auditoría del SGC, revisión de las fichas de proceso para su implementación y medición de la eficacia en cada trimestre del año. Es necesario evaluar las acciones de mejora para la solución inmediata de las no conformidades y problemáticas identificadas en los procesos, brindar atención diferenciada y potenciar acciones de asesoría y control a la unidad productora Centro de Elaboración, pendiente a Certificar el SGC. Es obligatorio evaluar con frecuencia mensual el cumplimiento de los Planes de Mejora previo a la Auditoría Externa de la Sociedad Clasificadora del Registro Cubano de Buques (RCB). Es preciso continuar las acciones de control y chequeo mensual a la Panadería/Dulcería "Doña Nelly" con el objetivo de evaluar el proceso de implementación de la NC ISO 9001-2015 del Sistema de Gestión. Otro objetivo es intensificar las acciones de control y mejoras a los seis Complejos, establecer un chequeo con frecuencia trimestral a la verificación y/o actualización de los instrumentos de medición en aras de monitorear el cumplimiento del Contrato de Prestación de Servicios de la OTN.

Es importante en el primer semestre del año 2021 el seguimiento a la obtención de licencias sanitarias de los establecimientos comerciales. A este se le da seguimiento y chequeo permanente a través de las Auditorías Internas del SGC, visitas de control interno, controles integrales entre otras acciones: También es necesario reevaluar la unificación organizacional de los dos Centros Productivos en una UEB para brindar una atención diferenciada a las unidades productoras.

Es recomendable, a la Alta Dirección garantizar una mayor seguridad contra incendio que se solicite con mayor periodicidad al Cuerpo de Bomberos, que ejecute inspecciones de PCI a las tiendas de mayor afluencia de clientes. Continuar con las acciones contenidas en el Plan de Mejoras derivada de la Auditoría Externa sobre la implementación de la Resolución 153/2007 MINCIN del expediente logístico de almacenes y su tramitación con la entidad evaluadora.

El monitoreo y utilización del Sistema de Parte de Incidencias y No conformidades para la gestión de incidencias y medición de calidad en la solución de las mismas ha constituido una tarea importante

para la máxima dirección de la Sucursal, con el objetivo de analizar periódicamente las solicitudes de los clientes.

Al evaluar los procesos en el último trimestre del año 2020, se obtiene como resultado que los seis procesos se evalúan de eficaz; ya que los parámetros actuales demuestran un 100 % de eficacia derivada de una Recomendación del Informe de Auditoría Externa.

- Controles empleados en la Sucursal CIMEX Matanzas

Basado en la clasificación planteada por (Terry, 1999) en su libro "Principios de administración, la entidad realiza los tres tipos de controles: preliminar, concurrente y de retroalimentación. En los centros de servicio y en la gerencia realiza controles principalmente de retroalimentación mediante las auditorías internas trimestralmente y auditorías externas. En los centros de producción realiza los tres tipos de controles, principalmente el concurrente mediante inspecciones diarias a las neveras, a la producción de alimentos, al recibo de materias primas, entre otras.

Algunos de los controles que realiza la Sucursal son: Reporte y registro de las No conformidades; Control Higiénico Sanitario. Registro: Programa de limpieza y desinfección. Registro de control del cumplimiento del Programa de limpieza y desinfección. Programa para el Control de Plagas, Vectores y Roedores. Registro de productos perecederos. Registro del control de temperaturas de refrigeración y congelación. Fichas de Procesos. Planificación Estratégica. Programa Anual de Auditorías. Visitas de control interno de calidad. Guía para evaluar la calidad de los servicios del Comercio Minorista. Programa Medioambiental y Plan de mejoras. Procedimientos: PO -1 Gestión de documentos, PO -2 Control de Registros, PO -3 Auditoría Interna de Calidad, PO -4 No conformidades, acciones correctivas y preventivas. Productos y servicios no conformes. Mejoras, PO -5 Control de los Instrumentos de medición, PO -6 Quejas y Reclamaciones.

A modo de conclusión se puede argumentar que la Sucursal CIMEX Matanzas tiene una estructura piramidal de tipo forma divisional. Es una empresa pública comercial, formal, grande y con fines de lucro; una sociedad orgánica totalmente integrada que cuenta con alta tecnología y con una organización jerárquica que tiene una actitud flexible frente a los cambios. Cuenta con tres procesos estratégicos, uno clave y dos de apoyo todos los procesos están relacionados entre sí. Funciona como un sistema al tener estrecha relación su misión, visión y objetivos estratégicos; todos los procesos contribuyen a lograr la meta de la entidad. El control interno se lleva a cabo esencialmente

a través de Auditorías Internas realizadas trimestralmente y se apoya de Auditorías Externas de la Sociedad Clasificadora del Registro Cubano de Buques; se basa en la resolución 115 y 60 de la Contraloría General de la República. Según la clasificación planteada por Terry (1999) la entidad realiza controles preliminares, concurrente y de retroalimentación.

#### Referencias bibliográficas

- Allahverdi, A., Gupta, JN & Aldowaisan, T. (1999). «Business process reengineering: an approach for process mapping». *Omega International Journal of Management Science*, 27 (2), pp. 219-239.
- Amat, J. M. (1989). La importancia del control de gestión en el proceso directivo. *Rev. Novamáquina*, No. 149, p.135.
- Companys Pascual, R. (1993). Organización de la Producción I. *Diseño de Sistemas Productivos*, Albert Corominas Subias. Barcelona: Ediciones.
- Drake Escobar, E. L. (2017). «Diagnóstico de la gestión de la calidad de la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes (JVR)». *Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba*, ([Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial]).
- Harold Koontz, H. W., & Mark Cannice. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial. *McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V., Decimocuarta edición*.
- Munch, L. (1998). Fundamentos de la Administración. 109.
- Nogueira Rivera, D., Medina Leon, A., Hernández Nariño, A., Comas Rodriguez, R. & Medina Nogueira, D. (2017). Anàlisis econòmic-financiero: talòn de Aquiles de la organizaciòn. Caso de aplicaciòn. *Ingenieria Industrial* 38 (1), 106-115.
- Oficina Nacional de Normalizaciòn (2015). *NC ISO 9001 "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos"*. 2015, publicado por Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza asumida por Cuba.
- Perez Vergara, I. G., & Rojas Lòpez, J. A. (2019). Lean, Seis Sigma y herramientas cuantitativas: Una experiencia real en el mejoramiento productivo de procesos de la industria gràfica en Colombia. *Universidad Pablo de Olavide*.
- Salgado Cruz, M., Gómez Figueroa, O., & Juan Carvajal, D. T. (2017). Niveles para la captaciòn en una organizaciòn. *Ingenieria Industrial* 38 (2), pp. 154-160.

Stoner. (1990). Administración. Editorial Prentice Hall Hispanoamericano, S.A, México, sexta Edición.

Terry, G. R. (1999). Principios de administración. Compañía Editorial Continental, 747.



---

Monografías 2021

Universidad de Matanzas © 2021

ISBN: 978 - 959 - 16 - 4681 - 1