EKOTEMAS
REVISTA CUBANA DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Enviado: 26/01/2015
Aprobado: 4/03/2015

EL DESARROLLO EMPRESARIAL COMO BASE DEL ÉXITO DE LA ACTUALIZACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO CUBANO

BUSINESS DEVELOPMENT AS A SUCCESSFUL BASIS FOR UPDATING THE CUBAN ECONOMIC MODEL

José A. Acevedo Suárez; acevedo@tesla.cujae.edu.cu
Martha Gómez Acosta; marthagom@tesla.cujae.edu.cu
Yinef Pardillo Báez; yinef@ind.cujae.edu.cu
Teresita López Joy; tljoy@ind.cujae.edu.cu
Yania Suárez Lima
Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción (LOGESPRO)
Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (CUJAE)
La Habana, Cuba

Resumen

A partir del año 2011, Cuba emprendió la actualización de su modelo económico, lo cual ha estado signado en conformar un nuevo escenario para el desempeño de las entidades económicas. La investigación que se presenta tiene el objetivo de identificar los elementos de la organización que son relevantes en la determinación del desempeño de las entidades cubanas en el escenario económico y social actual. Se han identificado 42 elementos relevantes de la organización, cuyo desarrollo es condición para que las mismas obtengan buenos desempeños en el escenario que se conforma con las transformaciones actuales y futuras del modelo económico. Se requiere que cada entidad, de acuerdo con sus características, emprenda un desarrollo al menos en los 42 elementos relevantes puestos de manifiesto en el presente estudio.

Palabras claves: gestión empresarial, logística, organización empresarial.

Abstract

Since 2011 Cuba has been updating its economic model, which is marked by a new scenario for enterprise performance. The present research aims to identify the relevant organizational elements that determine the Cuban entities performance in the current economic and social scenario. Has been identified 42 relevant organization elements whose development is a condition for obtaining good results on stage that complies with current and future changes in the economic model. Each entity requires, according to their characteristics, undertake the development at least in the 42 relevant elements highlighted in the present study.

Keywords: enterprise management, logistic, enterprise organization.

Clasificación JEL: M10

Enviado: 26/01/2015
Aprobado: 4/03/2015

Introducción

A partir del año 2011, Cuba emprendió la actualización de su modelo económico (VI Congreso del PCC, 2011), lo cual ha estado signado en conformar un nuevo escenario para el desempeño de las entidades económicas (empresas, unidades presupuestadas, cooperativas y trabajadores por cuenta propia). Este nuevo escenario se ha ido moldeando a partir de transformaciones en los mecanismos macroeconómicos refrendados en políticas y regulaciones. Este nuevo escenario crea nuevas posibilidades para un mejor desempeño de las entidades económicas. Esta posibilidad se convierte en realidad solo si las mismas desarrollan su sistema de gestión acorde con el nuevo escenario, las transformadas exigencias y las características propias de cada una.

A medida que se profundizan las transformaciones y se separan las funciones estatales de las empresariales, el desempeño de las empresas cada vez depende del nivel de desarrollo que alcance cada una en su organización y gestión. Esta regularidad se demuestra con los resultados de la presente investigación.

Objetivo de la investigación

La investigación desarrollada por LOGESPRO tiene el objetivo de identificar los elementos de la organización que son relevantes en la determinación del desempeño de las entidades cubanas en el escenario económico y social actual.

Muestra estudiada

Para la investigación se seleccionó una muestra de 750 casos sobre el desempeño de entidades. Estos casos se agruparon en 296 con deficiente desempeño, y 419 con buen desempeño. La distribución de esta muestra por sectores de la economía se observa en la Figura 1 y, por provincia, en la Figura 2.

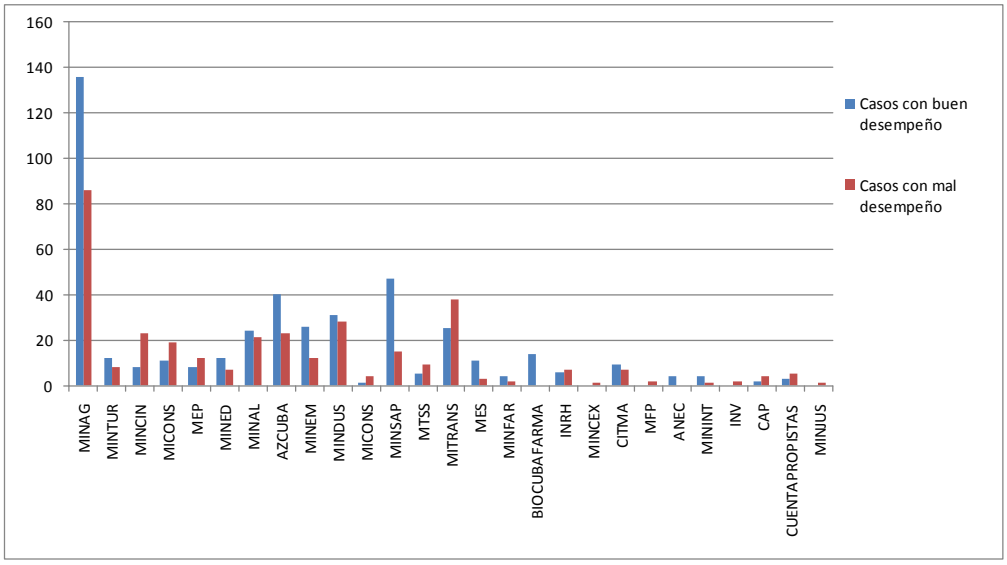

Figura 1. Cantidad de entidades estudiadas por sectores.
Fuente: Elaboración propia.

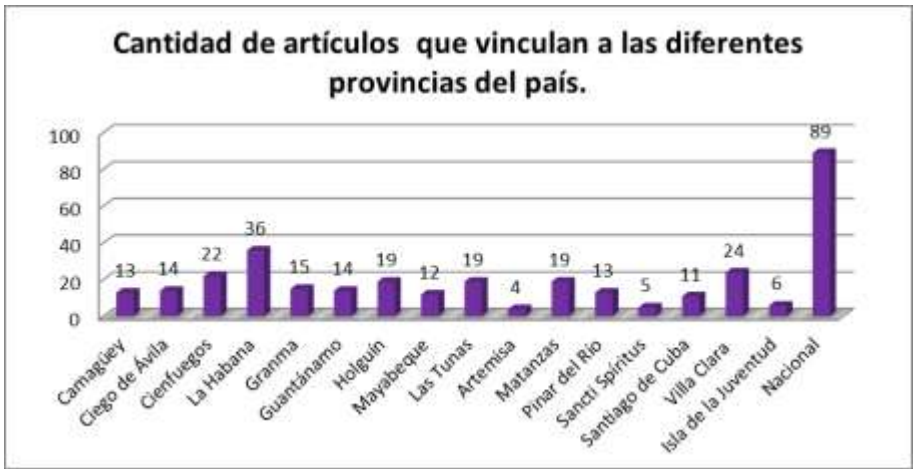

Figura 2. Cantidad de entidades estudiadas por provincia.
Fuente: Elaboración propia.

En general, se puede afirmar que la muestra seleccionada es representativa de la economía nacional.

Las fuentes utilizadas fueron los casos reportados en la prensa cubana (*Granma, Juventud Rebelde, Tribuna y Trabajadores*) entre enero de 2012 y marzo de 2013. Los casos referenciados en la prensa fueron analizados en detalle y en ocasiones se complementaron con estudios *in situ* y con otras referencias.

Metodología utilizada

La muestra de casos se dividió en dos submuestras: (1) casos con desempeño deficiente y (2) casos con buen desempeño.

Cada caso fue estudiado en detalle para determinar los elementos de la organización que eran relevantes en el desempeño referido en cada uno (buen desempeño o desempeño deficiente).

Por otra parte, se partió de considerar el Modelo de Dirección y Gestión Empresarial planteado en el Decreto 281/2007, agrupándose los 18 sistemas del mismo en varios grupos, como se muestra en la Tabla 1. Este modelo de gestión es reconocido como pertinente para Cuba (Castillo, 2013), y en el Lineamiento 15 se plantea integrarlo a las políticas del modelo económico cubano y generalizarlo a todas las empresas cubanas (VI Congreso del PCC, 2011).

Tabla 1. Agrupación de los sistemas del Decreto 281/2007

	Agrupación	Sistemas del SDGE (Decreto 281/2007)
Dirección	Producción	4. Organización de la producción y los servicios (incluye Sistema Logístico) 17. Mercadotecnia
	Economía	8. Planificación 10. Contratación 11. Contabilidad 13. Relaciones financieras 14. Costos 15. Precios
	Recursos Humanos	3. Atención al hombre 6. Gestión del capital humano
	Calidad	5. Gestión de calidad
	Ambiental	7. Gestión ambiental
	Innovación	8. Gestión de la innovación
	Control	12. Control Interno
	Sociedad	Factores del entorno
		1. Organización general 2. Métodos y estilo de dirección 16. Informativo 18. Comunicación Empresarial

En este caso, se consideraron los sistemas referidos al grupo de dirección como sostén para materializar los resultados del resto de los sistemas.

En cada submuestra se determinó la proporción en que estaba presente cada elemento relevante de la organización i.

El estadígrafo experimental para evaluar la diferencia de proporciones es el siguiente:

$$Zexp\ i = \frac{p_{i1} - p_{i2}}{\sqrt{(pi1qi1/n1) - (pi2qi2/n2)}} \qquad (1)$$

donde:

i Número del elemento relevante de la organización encontrado en la muestra de casos.

Zexp i Estadígrafo calculado para el elemento relevante i.

pi1, pi2 Proporción de la cantidad de veces detectada en los casos de la submuestra 1 (con desempeño deficiente) y en la submuestra 2 (con buen desempeño), respectivamente.

$q = 1-p$ (2)

n1, n2 Cantidad de casos referidos en las submuestras 1 (con deficiente desempeño) y 2 (con buen desempeño).

Se seleccionó un nivel de confianza de 95%, considerando un $\alpha = 0,05$.

Las hipótesis formuladas son las siguientes:

a- Elementos de la organización que son diferenciadores del desempeño de la entidad:

H0 $p1 = p2$ (3)

b- Elementos de la organización que son condiciones básicas para el desempeño:

H1 $p1 > p2$ (4)

c- Elementos que son claves para obtener un buen desempeño:

H2 $p1 < p2$ (5)

Para seleccionar en cada elemento de la organización i la hipótesis que se selecciona de acuerdo con los criterios siguientes:

H0 si $-1,96 > Zexpi < 1,96$ (6)

H1 si $Zexpi > 1,96$ (7)

H2 si $Zexpi < -1,96$ (8)

En la Tabla 2 se resumen las hipótesis formuladas.

Tabla 2. Resumen de las hipótesis formuladas

Hipótesis	Clasificación de los elementos i	Significado	Condición
H_1	Condición básica	Requisito imprescindible para obtener buen desempeño. Si no se logra una buena organización el desempeño tiende a ser deficiente	$p_{i1}>p_{i2}$
H_2	Clave	Se hace imprescindible obtener buena organización para obtener buen desempeño	$p_{i1}<p_{i2}$
H_0	Diferenciador	Diferencia el desempeño de las empresas	$p_{i1}=p_{i2}$
Sostén		A través de estos elementos se manifiestan los demás	

Resultados

En el ANEXO se muestran los resultados de la aplicación de la metodología enunciada. El resumen de la clasificación de los elementos relevantes de la organización se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Clasificación de los elementos relevantes de la organización

Grupo de sistemas	i	Elemento de la organización	Hipótesis seleccionada
Recursos Humanos	2	Disciplina laboral	H0 Diferenciadores
Recursos Humanos	4	Seguridad y salud en el trabajo	
Recursos Humanos	5	Salarios	
Recursos Humanos	10	Productividad del trabajo	
Producción	12	Capacidad	
Producción	13	Disponibilidad del producto	
Producción	14	Mantenimiento	
Producción	15	Cadena de suministro	
Producción	18	Organización de la producción	
Producción	26	Plan de producción	
Producción	27	Satisfacción del cliente	
Economía	33	Cadena de pagos	
Economía	34	Capital de trabajo	

Grupo de sistemas	i	Elemento de la organización	Hipótesis seleccionada
Economía	35	Costos	
Economía	36	Precios	
Economía	38	Estimulación a los trabajadores	
Sociedad	1	Comportamiento social	
Recursos Humanos	3	Organización del trabajo	
Recursos Humanos	6	Formación	
Producción	16	Demanda	
Producción	17	Suministro	
Producción	19	Almacenamiento	
Producción	20	Ciclo logístico	
Producción	21	Gestión de compras	H1 Condiciones básicas
Producción	22	Integración	
Producción	23	Inventarios	
Producción	24	Rotación de los equipos	
Producción	25	Transporte	
Economía	37	Contratación económica	
Economía	39	Obtención de utilidades	
Control	40	Control interno	
Control	41	Cumplimiento de la legislación	
Recursos Humanos	7	Aprovechamiento de la jornada laboral	
Recursos Humanos	8	Atención al hombre	
Recursos Humanos	9	Capacitación	
Producción	11	Aprovechamiento de los recursos	
Medio Ambiente	28	Ambiental	H2 Claves
Innovación	29	Innovación	
Economía	30	Eficiencia	
Economía	31	Otros indicadores económicos	
Economía	32	Ventas	
Calidad	42	Calidad de la producción o servicio	

Al analizar los elementos relevantes que mayor proporción o incidencia tienen en cada una de las submuestras, se observan los resultados de la Tabla 4.

Tabla 4. Elementos relevantes de la organización con mayor frecuencia de incidencia

Desempeño deficiente		Buen desempeño	
Elemento de la organización	% Incidencia	Elemento de la organización*	% Incidencia
Integración*	37,84	Calidad de la producción o servicio*	50,84
Contratación económica*	33,11	Disciplina laboral*	30,79
Plan de producción*	33,11	Plan de producción*	30,79
Cumplimiento de la legislación	25,68	Aprovechamiento de los recursos*	28,16
Disciplina laboral*	25,34	Contratación económica*	24,58
Suministro*	24,66	Ventas	20,53
Calidad de la producción o servicio*	24,32	Disponibilidad del producto*	18,38
Organización del trabajo*	23,65	Costos*	16,95
Comportamiento social	23,31	Integración*	16,71
Ciclo logístico	20,27	Capacidad	15,27
Control interno	17,91	Suministro*	15,27
Formación	17,57	Organización del trabajo*	14,80
Disponibilidad del producto*	17,23		
Demanda	16,55		
Aprovechamiento de los recursos*	15,54		
Costos*	15,54		

Los elementos que están marcados con asterisco (*) son aquellos que se repiten en ambas submuestras, lo cual demuestra que en un mismo escenario el mismo elemento de la organización, según su nivel de desarrollo puede contribuir a que la entidad obtenga buen o deficiente desempeño. Dicho de otra forma, las transformaciones en el marco regulatorio conforman un escenario que podrá utilizarse de forma ventajosa, o no de acuerdo al nivel de desarrollo que se alcance en los elementos relevantes de la organización.

Existe un grupo de elementos relevantes que su insuficiente desarrollo propician deficiente desempeño de la entidad con una gran significación, tales como cumplimiento de la legislación, comportamiento social, gestión del ciclo logístico, control interno, formación del personal y la gestión de la demanda.

En las empresas con buen desempeño resaltan dos elementos diferenciadores que indican la orientación de la actividad de la empresa a la demanda y a los clientes: gestión de las ventas y las capacidades. Este resultado,

unido con la gestión de la demanda, la gestión de la cadena de suministro, la integración, y la gestión del ciclo logístico, que constituyen también elementos relevantes de la organización, está en línea con la tendencia internacional de desarrollar la gestión integrada de la cadena de suministro como diferenciador en la competitividad de las empresas (Bowersox, 2007), (Rummle, 2010).

La innovación tiene un 11,69% de incidencia en los buenos desempeños cuando es prácticamente no incidente en los deficientes desempeños, lo cual, si bien señala que es un elemento clave para el éxito, aún tiene baja incidencia en los buenos desempeños. Esta problemática indica que, en forma general, las entidades cubanas están enfrascadas en la etapa de búsqueda de eficiencia y sin haber entrado en un tránsito hacia una economía basada en la innovación, requisito para avanzar a soluciones de desarrollo, tal como establece la competitividad de las naciones (*World Economic Forum*, 2015).

Al realizar un análisis a nivel de los grupos de sistemas, se observa el resultado de la Tabla 5.

Tabla 5. Clasificación de los grupos de sistemas de la entidad

Grupo de sistemas	Hipótesis seleccionada para el Grupo	Cantidad de elementos por tipo de hipótesis seleccionada			Total de elementos
		H0	H1	H2	
Sociedad	H1		1		1
Recursos Humanos	H0	4	2	3	9
Producción	H0	7	9	1	17
Medio Ambiente	H2			1	1
Innovación	H2			1	1
Economía	H0	5	2	3	10
Control	H1		2		2
Calidad	H2			1	1
Total		**16**	**16**	**10**	**42**

Del análisis de esta tabla, se observa que los grupos de sistemas de Producción, Recursos Humanos y Economía se consideran diferenciadores del desempeño de la entidad; los de Sociedad y Control son condición básica para el desempeño de la entidad, y los de Medio Ambiente, Innovación, y Calidad se consideran claves para obtener buen desempeño. Los tres primeros grupos, a su vez, concentran el 85,7% de los elementos relevantes identificados. Dentro del Grupo de Producción de los 17 elementos, 13 de ellos (76,5%) corresponden al Sistema

Logístico que, a pesar de estar contenido en el Decreto 281/2007, ha tenido muy insuficiente desarrollo en las empresas y, como contrapartida, hay una insuficiente inclusión en los programas de estudio de pregrado y posgrado en la formación de los profesionales y cuadros que actúan en las entidades. Por estos elementos se puede conceptualizar que el desarrollo de los sistemas logísticos en las entidades constituye un "cuello de botella" para el desarrollo de la organización y gestión de las empresas en pos de mejorar su desempeño en la economía nacional (Sandberg, 2010).

El Grupo de Producción es en el que más elementos relevantes se han identificado (17), lo cual indica que debe tener una máxima prioridad en el desarrollo de la gestión empresarial para asegurar un buen desempeño, lo que indica la necesidad de fomentar cada vez más los enfoques de la organización de la producción y los servicios de acuerdo con los fundamentos más avanzados en el tema, acorde con las experiencias internacionales (Urquiaga, 2007).

Estos resultados corroboran que es imprescindible emprender una nueva etapa en el desarrollo gerencial en Cuba con relación a la logística y la gestión de la cadena de suministro, como apuntan las tendencias internacionales (Acevedo, 2010), (Harrison, 2005), (Velázquez, 2013).

Una importante condición básica es el Grupo de Control que contempla el cumplimiento de la legislación y el sistema de control interno. Este resultado corrobora el concepto de que "el control…el modo en que lo convirtamos en nuestra cultura de trabajo ha de ser el modo en que recojamos los resultados." (Estrada Sevilla, M., 2013) y compatibiliza con el enfoque de la Resolución Nº 60 de la Contraloría General de la República que plantea el control interno como sostén del sistema de dirección y gestión (Contraloría General de la República, 2010). Esto significa que el resto de los elementos relevantes de la organización debe desarrollarse y sistematizarse sobre los fundamentos y normas del control interno y de la legislación relacionada con cada tema (Blanchard, 2010).

Al comparar los resultados obtenidos con los presentados por los autores en relación con los 7 pilares para la gestión exitosa (Acevedo, 2012) se comprueba la correspondencia existente que se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Relación de los elementos relevantes de la organización con los pilares del éxito empresarial

Pilar	Elemento relevante	Clasificación
Liderazgo	Sistema de la Dirección	Sostén
Ética	Sistema de la Dirección	Sostén
Capacitación	6-Formación	Condición básica
	9-Capacitación	Clave
Organización	3-Organización del trabajo	Condición básica
	18-Organización de la producción	Diferenciador
Innovación	29-Innovación	Clave
Disciplina	2-Disciplina laboral	Diferenciador
	7-Aprovechamiento de la jornada laboral	Clave
Cooperación	15-Cadena de suministro	Diferenciador
	20-Ciclo logístico	Condición básica
	22-Integración	Condición básica

Conclusiones

En el escenario actual en que se desenvuelven las entidades cubanas, se han identificado 42 elementos relevantes de la organización, cuyo desarrollo es condición para que las mismas obtengan buenos desempeños en el escenario que se conforma con las transformaciones actuales y futuras del modelo económico. Estos elementos se clasifican en: (1) condición básica y determinan el buen o deficiente desempeño de la entidad (16 elementos); (2) diferenciadores del desempeño de la entidad (16 elementos), y (3) claves para obtener buen desempeño (10 elementos). Las prioridades de desarrollo que debe adoptar la entidad son en ese orden.

La conformación de un nuevo escenario de la economía nacional, producto de las transformaciones estructurales y de los mecanismos económico-financieros implementados (mediante leyes, decretos-Leyes, decretos y resoluciones), por sí solos no provocan saltos en el desempeño de las empresas, unidades presupuestas y otros entes económicos. Se requiere que cada entidad, de acuerdo con sus características, emprenda un desarrollo al menos en los 42 elementos relevantes puestos de manifiesto en el presente estudio que abarcan de forma integral todos los sistemas del Modelo de Dirección y Gestión Empresarial contenidos en el Decreto 281/2007.

A nivel de grupos de sistemas, los de Recursos Humanos, Producción y Economía constituyen los diferenciadores del desempeño de las empresas, aunque el de Control constituye la condición básica. Los de Calidad, Medio Ambiente e Innovación son requisitos para poder aspirar a un buen desempeño.

El desarrollo de los sistemas logísticos en las empresas está retrasado, por lo cual se constituye como el cuello de botella en el desarrollo gerencial de las empresas y otras entidades. Por esta razón, se demanda una política para su desarrollo, incluida la formación de los profesionales y cuadros en tales elementos.

ANEXO. Evaluación de la incidencia en el desempeño de las entidades de los elementos relevantes de la organización

Clasificación de los elementos de la organización detectados en los casos estudiados			**Submuestra 1: Desempeño deficiente**		**Submuestra 2: Buen desempeño**		**Comparación**	
			n1 = 296		n2= 419		Z0,975 = 1,96	
Grupo de sistemas	**i**	**Elemento de la organización**	**Cantidad de casos**	**Proporción (pi1)**	**Cantidad de casos**	**Proporción (pi2)**	**Zexpi**	**Hipótesis seleccio-nada**
Sociedad	1	Comportamiento social	69	0,2331	23	0,05	6,6062	H1
Promedio Sociedad			69,0	0,2331	23,0	0,05	6,6062	H1
Recursos Humanos	2	Disciplina laboral	75	0,2534	129	0,31	-1,6087	H0
Recursos Humanos	3	Organización del trabajo	70	0,2365	62	0,15	2,9328	H1
Recursos Humanos	4	Seguridad y salud en el trabajo	3	0,0101	3	0,01	0,4172	H0
Recursos Humanos	5	Salarios	16	0,0541	19	0,05	0,5241	H0
Recursos Humanos	6	Formación	52	0,1757	27	0,06	4,4208	H1
Recursos Humanos	7	Aprovechamiento de la jornada laboral	10	0,0338	47	0,11	-4,2023	H2
Recursos Humanos	8	Atención al hombre	3	0,0101	52	0,12	-6,6545	H2
Recursos Humanos	9	Capacitación	13	0,0439	33	0,08	-1,9629	H2
Recursos Humanos	10	Productividad del trabajo	7	0,0236	19	0,05	-1,6113	H0
Promedio Recursos Humanos			27,7	0,0935	43,4	0,10	-0,4533	H0
Producción	11	Aprovechamiento de los recursos	46	0,1554	118	0,28	-4,1472	H2
Producción	12	Capacidad	40	0,1351	64	0,15	-0,6638	H0
Producción	13	Disponibilidad del producto	51	0,1723	77	0,18	-0,3959	H0

Producción	14	Mantenimiento	27	0,0912	45	0,11	-0,7174	H0
Producción	15	Cadena de suministro	27	0,0912	25	0,06	1,5507	H0
Producción	16	Demanda	49	0,1655	43	0,10	2,4013	H1
Producción	17	Suministro	73	0,2466	64	0,15	3,0675	H1
Producción	18	Organización de la producción	26	0,0878	29	0,07	0,9041	H0
Producción	19	Almacenamiento	25	0,0845	2	0,00	4,8266	H1
Producción	20	Ciclo logístico	60	0,2027	15	0,04	6,6582	H1
Producción	21	Gestión de compras	10	0,0338	0	0,00	3,2171	H1
Producción	22	Integración	112	0,3784	70	0,17	6,2953	H1
Producción	23	Inventarios	25	0,0845	0	0,00	5,2255	H1
Producción	24	Rotación de los equipos	13	0,0439	7	0,02	2,0223	H1
Producción	25	Transporte	39	0,1318	25	0,06	3,1602	H1
Producción	26	Plan de producción	98	0,3311	129	0,31	0,6546	H0
Producción	27	Satisfacción del cliente	36	0,1216	44	0,11	0,6866	H0
Promedio Producción			44,5	0,1504	44,5	0,11	1,7210	H0
Medio Ambiente	28	Ambiental	25	0,0845	57	0,14	-2,2160	H2
Promedio Medio Ambiente			25	0,0845	57	0,14	-2,2160	H2
Innovación	29	Innovación	1	0,0034	49	0,12	-7,0725	H2
Promedio Innovación			1	0,0034	49	0,12	-7,0725	H2
Economía	30	Eficiencia	7	0,0236	56	0,13	-5,8437	H2
Economía	31	Otros indicadores económicos	1	0,0034	8	0,02	-2,0986	H2
Economía	32	Ventas	24	0,0811	86	0,21	-4,9043	H2
Economía	33	Cadena de pagos	26	0,0878	44	0,11	-0,7719	H0
Economía	34	Capital de trabajo	8	0,0270	14	0,03	-0,4958	H0
Economía	35	Costos	46	0,1554	71	0,17	-0,5031	H0
Economía	36	Precios	20	0,0676	36	0,09	-0,9172	H0

Economía	37	Contratación económica	98	0,3311	103	0,25	2,4708	H1
Economía	38	Estimulación a los trabajadores	8	0,0270	11	0,03	0,0632	H0
Economía	39	Obtención de utilidades	21	0,0709	11	0,03	2,6535	H1
Promedio Economía			25,9	0,0875	44,0	0,11	-0,7879	H0
Control	40	Control interno	53	0,1791	30	0,07	4,1978	H1
Control	41	Cumplimiento de la legislación	76	0,2568	12	0,03	8,5545	H1
Promedio Control			64,5	0,2179	21,0	0,05	6,3904	H1
Calidad	42	Calidad de la producción o servicio	72	0,2432	213	0,51	-7,5952	H2
Promedio Calidad			72,0	0,2432	213	0,51	-7,5952	H2

Bibliografía

1. Acevedo, J. y Gómez, M. (2012): “Modelo y estrategias de desarrollo de la logística y las redes de valor”. *Revista Nueva Empresa*. Vol. 8. Nº 3. La Habana pp. 3-9.

2. Acevedo, [et al] (2010): *La logística moderna en la empresa*. Ed. Félix Varela. La Habana. pp. 98-116 y pp. 299-363.

3. Blanchard, D. (2010): Supply chain management: best practices, 2da edición. John Wiley & Sons, Hoboken, Nueva Jersey. pp. 43-54

4. Bowersox, D.; Closs, D. y Cooper, M. (2007): *Administración y logística de la cadena de suministro*. Ed. McGraw Hill, México D. F. pp. 140-156.

5. Castillo, L.; García, M. y Cruz, J. (2013): *La propiedad socialista de todo el pueblo, la gestión empresarial y demás formas de propiedad. Modelo económico y social cubano: nociones generales*. Ed. UH, La Habana. pp. 37-58.

6. Consejo de Ministros: Decreto 281/2007 (actualización 2014). *Reglamento de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*, La Habana. pp. 335-336.

7. Contraloría General de la República de Cuba. (2010): Resolución Nº 60 sobre el Sistema de Control Interno. La Habana.

8. Estrada Sevilla, M. (2013): "Una mirada al ambiente de control". PubliCentro, La Habana. pp.30-35.

9. Harrison, A.; Van Hoek, R. (2008): *Logistics Management and Strategy: Competing through the supply chain*. 3ra Ed. Prentice Hall, Londres. pp. 150-162.

10. Rummler, G. A. y Brache, A. P. (2012): *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizaction Chart*. 3ra edición. John Wiley & Sons, Nueva Jersey pp. 204-210.

11. Sandberg, E. y Aman, P. (2010): "Logistics learning mechanisms and capabilities: towards an understanding of sustainable competitive advantage". *Rev. Logistic Research*, Nº 2, Nuremberg. pp. 97-108.

12. Torres, L. y Urquiaga, A. J. (2007): *Fundamentos teóricos sobre gestión de producción*. Ed. Félix Varela, La Habana. ISBN: 978-959'07-0419-2, pp. 32-54.

13. World Economic Forum (2015): *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. World Economic Forum, Genova, pp. 60-73.

14. Velázquez, P. L.; Velázquez, L y Veliz, M. (2013): Logística asociada a la cadena de suministro. Ed. Científico-Técnica. La Habana, pp. 7-34.

15. VI Congreso del PCC (2011): Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Ed. Política, La Habana.