



Año V, vol. 2, 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025

Control estratégico y gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas: la integración práctica entre administración y contabilidad.

Control estratégico y gobierno corporativo en pequeñas y medianas empresas: la integración práctica entre administración y contabilidad.

Karoline Andrade Machado de Souza - Licenciada en Administración de Empresas por la Facultad de la Región de los Lagos - Licenciada en Ciencias Contables por la Universidad Estácio de Sá - Especialista en Gestión Financiera, Planificación Fiscal, Auditoría y Control Estratégico.

## Resumen

La sostenibilidad económica y la longevidad operativa de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en un mercado volátil dependen intrínsecamente de superar el modelo de gestión empírico en favor de un enfoque basado en datos y controles internos. Este artículo propone un análisis exhaustivo de la integración de herramientas de gestión y el rigor normativo de las Ciencias Contables como vectores de longevidad empresarial. La investigación se estructura en torno a ejes temáticos que analizan la implementación de controles, el cumplimiento tributario, la gestión estratégica de costos, el análisis en profundidad de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y la planificación presupuestaria. Para hacer tangibles los conceptos, el estudio presenta un caso práctico simulado que demuestra la aplicación y los resultados directos en la operación de una empresa de distribución. Concluye presentando una metodología original para la estructuración gerencial, que muestra que la adopción de prácticas de control no solo mitiga los riesgos de insolvencia, sino que también actúa como un catalizador irreversible para el valor de mercado.

Palabras clave: Control estratégico. Gobierno corporativo. Indicadores clave de rendimiento (KPI). Gestión financiera. PYMES.

## Abstracto

La sostenibilidad económica y la longevidad operativa de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en un mercado volátil dependen intrínsecamente de superar el modelo de gestión empírico en favor de un enfoque basado en datos y controles internos rigurosos. Este artículo propone un análisis exhaustivo de la integración de las herramientas de administración y el rigor normativo de las ciencias contables como vectores de la perpetuidad corporativa. La investigación se estructura en ejes temáticos que analizan la implementación de controles, el cumplimiento tributario, la gestión estratégica de costos, el análisis en profundidad de los indicadores clave de rendimiento (KPI) y la planificación presupuestaria. Para hacer tangibles los conceptos, el estudio presenta un caso práctico simulado que demuestra la aplicación y los resultados directos en la operación de un distribuidor. Concluye presentando una metodología propia de estructuración gerencial, evidenciando que la adopción de prácticas de control no solo mitiga los riesgos de insolvencia, sino que actúa como un catalizador irreversible del valor de mercado.

Palabras clave: Control estratégico. Gobierno corporativo. Indicadores clave de rendimiento (KPI). Gestión financiera. Pymes.

## 1. Introducción: datos globales y el reto de la profesionalización en las PYMES

La gestión organizacional contemporánea se enfrenta al reto de operar con extrema agilidad.

Es necesario satisfacer las necesidades comerciales manteniendo un rigor inquebrantable en los controles internos y el cumplimiento tributario.

En este entorno altamente competitivo, las pequeñas y medianas empresas (PYME) se enfrentan a...

graves barreras para la supervivencia. En Brasil, datos del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)

El Servicio de Apoyo a las Pequeñas Empresas (Sebrae) indica que la tasa de mortalidad de las pequeñas empresas alcanza aproximadamente

30% en los primeros cinco años. En Estados Unidos, la Administración de Pequeñas Empresas (SBA)

El panorama es trágicamente similar: alrededor del 50% de las pequeñas empresas cierran sus puertas.

en los primeros cinco años de vida.



Año V, vol. 2, 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025

La correlación de datos entre las dos mayores economías de América revela un patrón.

A nivel mundial, la causa de muerte de estas empresas rara vez es la ausencia de demanda comercial o la falta de

El esfuerzo del emprendedor. El colapso se debe a una incapacidad crónica para gestionar el flujo de caja y mitigarlo.

Costos ocultos y establecimiento de una sólida infraestructura de gestión. Contabilidad, históricamente

percibido por muchos dueños de negocios como simplemente una herramienta burocrática para el cumplimiento de las normas

Las obligaciones tributarias (cumplimiento) son, de hecho, el único lenguaje universal capaz de traducir el

Complejidad operativa en datos concretos y medibles. Sin embargo, sin una visión sistémica y la

Como brújula estratégica para la gestión, estos datos permanecen estáticos y retrospectivos.

El problema que justifica este análisis práctico radica en la dicotomía letal observada en el manejo de

La mayoría de las PYMES: la empresa tiene una estrategia de gestión de ventas agresiva sin controles financieros.

que garanticen el margen de beneficio neto o mantengan un sistema contable rígido desconectado de

planificación del crecimiento. La tesis central defendida es que la implementación de un control

Una estrategia híbrida crea un ecosistema de gobernanza capaz de reducir la asimetría de la información.

Para mitigar riesgos y atraer capital de inversión. Este artículo analiza cómo los controles internos y la gestión...

La gestión de costes y el análisis de indicadores dejan de ser departamentos aislados y comienzan a funcionar como ventajas.

competitividad sostenible.

## 2. La integración práctica entre administración y contabilidad.

Una comprensión profunda de la gestión moderna requiere superar la visión que trata a la Administración...

y Contabilidad como áreas que no se comunican entre sí dentro del organigrama corporativo. Administración

Se centra en la planificación, la dirección y la adaptación al mercado de consumo, analizando principalmente

para futuras oportunidades. La contabilidad, a su vez, se dedica a registrar y medir.

un relato fiable de los hechos que alteran la situación financiera de la empresa. La convergencia práctica de estos

Estas disciplinas se materializan en la Contraloría, que sintetiza el rigor de las métricas contables con la flexibilidad.

de la toma de decisiones gerenciales.

La desconexión entre "contar para las autoridades fiscales" y "administrar para el propietario" ha creado una

brecha de información en las PYMES. Como argumenta Ludícibus (2010), la contabilidad es la principal

Sistema de información gerencial; intentar dirigir un negocio sin este apoyo es como...

Pilotar un avión sin instrumentos en medio de una tormenta. El gerente contemporáneo.

Es necesario interpretar un balance general no como una tarea burocrática, sino como una hoja de ruta hacia la liquidez.

y la estructura de capital de su negocio.

Esta integración es fundamental en la gestión diaria. Las decisiones administrativas, como extender

Las condiciones de pago destinadas a atraer clientes impactan de inmediato en los indicadores contables.

Liquidez y solvencia. La gestión del ciclo operativo y del ciclo financiero requiere una fusión entre ambos.

Los datos del contable y las negociaciones del administrador. Un fallo en la proyección del flujo de caja.



Año V, vol. 2, 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025

Esto puede obligar a las PYME a obtener financiación costosa, lo que destruye el valor para los accionistas.

Para que este mecanismo funcione, la gobernanza corporativa en las PYMES debe comenzar con...

Aplicación estricta del Principio de Entidad. La mezcla de activos entre los activos de los socios y los de la sociedad.

El flujo de caja de la empresa es el error fundamental que hace imposible cualquier análisis. El administrador debe

segregar los gastos, establecer pagos pro-laborales compatibles con el mercado y medir la viabilidad de

Negocio operado de forma independiente. Apoyado por sistemas de gestión integrados (ERP) y contabilidad.

Deja de ser una autopsia del pasado y se convierte en una proyección en tiempo real del futuro del negocio.

### 3. Controles internos, cumplimiento tributario y mitigación de riesgos

La estructuración de un sistema integral de controles internos constituye la base.

irreemplazable en el gobierno corporativo, actuando como un mecanismo proactivo para preservar el

Según las metodologías COSO, los controles deben estar presentes en todos los niveles de los activos.

Operación, estableciendo barreras contra el fraude, los errores operativos y la mala conducta ética. En las PYME, donde

Una estructura organizativa reducida dificulta la separación de funciones y la implementación de estrategias para conciliar la vida laboral y personal.

Las operaciones bancarias diarias y la rotación de inventarios se vuelven imperativas. La ausencia de procesos claros en

Las cuentas por pagar y por cobrar abren las puertas a una hemorragia financiera silenciosa que destruye...

rentabilidad.

El cumplimiento tributario, integrado orgánicamente en estos controles, representa uno de los pilares más importantes.

Sensibilidad a la competitividad en jurisdicciones de alta complejidad. Planificación fiscal legal.

No es una maniobra cuestionable, sino una obligación estratégica del gerente diligente para reducir la

La naturaleza onerosa de la operación. La elección entre regímenes tributarios (como Simples Nacional, Lucro).

Ganancia presunta o ganancia real en Brasil, o estructuras LLC y S-Corp en los Estados Unidos) nunca

Debe basarse en tendencias informales. Debe derivarse de simulaciones contables rigurosas que

Medir el impacto exacto del tipo impositivo en la formación del precio de venta y del flujo de caja libre.

Además de la protección, los controles internos estandarizan las operaciones, garantizando la eficiencia.

El éxito de la entrega no debe depender únicamente de la memoria o el talento individual de un colaborador.

documentación a través de Procedimientos Operativos Estándar (POE) y la adopción de sistemas ERP.

Obligan al equipo a adherirse al proceso diseñado, lo que permite la identificación quirúrgica de

cuellos de botella. Como destaca Padoveze (2010), la oficina del contralor actúa como una unidad de inteligencia,

Supervisar continuamente si los recursos se están consumiendo con la eficiencia prevista.

La gestión de riesgos corporativos requiere esta visión holística. Análisis de crédito del cliente o

Evaluar la capacidad de entrega de los proveedores críticos requiere técnicas contables rigurosas.

combinado con inteligencia empresarial. En resumen, los controles internos eficaces transforman a la PYME en una

Una organización transparente aumenta drásticamente su credibilidad ante los bancos y socios globales. Sin embargo, es vital

que estos controles evolucionen dinámicamente con el crecimiento de...



Año V, vol. 2, 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025  
empresa, evitando que se conviertan en obstáculos burocráticos que paralicen la agilidad empresarial.

#### 4. Gestión estratégica de costes y precios competitivos

La capacidad de rastrear y optimizar el consumo de recursos representa la última frontera de Competitividad. A diferencia de la contabilidad de costos tradicional, la gestión estratégica de costos, Teorizada por Shank y Govindarajan (1993), utiliza datos para identificar estrategias que crean Ventaja competitiva sostenible. Esto requiere abandonar las asignaciones arbitrarias basadas únicamente en... volumen, adoptando metodologías que se adhieren a la realidad operativa, como Costo Basado en Actividades (ABC). El método ABC revela qué productos, canales de distribución o clientes son ¿Cuáles son eficaces para generar beneficios y cuáles destruyen el patrimonio de la organización?

Para que las PYME tomen decisiones acertadas, es fundamental la distinción técnica entre costes fijos y... Las variables no son negociables. El concepto central de esta dinámica es el Margen de Contribución (MC) — definido como los ingresos por ventas menos los costos y gastos variables. El MC revela cuánto Cada unidad vendida contribuye a pagar los costos fijos y a generar ganancias netas. El gerente que domina El margen de contribución constituye la base para calcular el punto de equilibrio (PE) de su empresa . Establecer objetivos mínimos de ingresos basados en la ciencia matemática, no en deseos. Factores subjetivos. El análisis de este margen sustenta decisiones cruciales, como la aceptación de solicitudes especiales, Estrategias de subcontratación (fabricación propia o compra) y la discontinuación de productos no rentables.

La fijación estratégica de precios es la culminación de esta inteligencia. En mercados altamente competitivos En entornos globalizados, el precio suele estar determinado por la relación entre la oferta y la demanda (acción precio-aceptante). hacer de la gestión rigurosa de costos la principal variable bajo el control de la empresa para garantizar Rentabilidad. El precio de venta no puede ser un simple margen de beneficio sobre el coste histórico. Debe... Considere la percepción de valor del cliente, la elasticidad de la demanda y la estrategia corporativa. La contabilidad proporciona el "límite mínimo" (para evitar pérdidas), mientras que el mercado define el... "Límite superior"; el arte de fijar precios reside en navegar por este rango para maximizar la captación de valor.

El análisis de la cadena de valor, introducido por Porter (1989), amplía la inteligencia de costos. Más allá de los límites de la empresa, buscamos lograr una mayor eficiencia integrada con proveedores y distribuidores. La comprensión de que una mayor inversión inicial en materias primas de calidad puede reducir La drástica reducción de los costos ocultos de soporte técnico (costos de no calidad) es esencial para Para optimizar el sistema en su conjunto, el sistema de costes debe diseñarse para proporcionar una eficiencia total. apoyo a la estrategia elegida por la empresa (ya sea liderazgo en costes o diferenciación), convirtiéndose en una herramienta proactiva para modelar la viabilidad económica.

La capacidad de transformar un gran volumen de datos operativos y contables en

La inteligencia práctica es el factor diferenciador que distingue a las empresas de alto rendimiento de aquellas que...

declive. Esta transformación se produce mediante la adopción disciplinada de indicadores clave de rendimiento.

(KPI). Los estados financieros obligatorios (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo) proporcionan la materia prima, pero requieren una interpretación refinada para generar diagnósticos precisos sobre

Liquidez, deuda y actividad de la empresa.

Dentro de este ámbito analítico, una comprensión detallada del conjunto de indicadores de rentabilidad es fundamental para que los emprendedores gestionen sus pymes desde la perspectiva de un inversor corporativo.

- Ticket promedio: Representa el ingreso promedio generado por transacción o cliente. Optimizarlo mediante la venta cruzada maximiza el retorno de la inversión en ventas sin aumentar los costos de adquisición de clientes.
- EBITDA: Refleja la verdadera capacidad operativa de generación de efectivo de la empresa, aislando los efectos de la financiación bancaria, los impuestos y las maniobras contables (depreciación). Es la prueba fehaciente del motor del negocio.
- ROI (Retorno de la Inversión): Mide la eficiencia de cada real o dólar invertido en la empresa, ya sea en la adquisición de equipos o en campañas de marketing, determinando si el esfuerzo financiero compensó el riesgo asumido.
- ROE (Retorno sobre el Patrimonio): El indicador clave para los accionistas. Mide la rentabilidad exclusivamente sobre el capital invertido por los propietarios. Si el ROE es estructuralmente inferior al retorno de inversiones de bajo riesgo (como los bonos del Estado), la operación está destruyendo valor para el patrimonio.
- ROA (Retorno sobre Activos): Muestra la eficiencia de la administración en la utilización de toda la infraestructura de la empresa. empresa (inventario, bienes raíces, efectivo) para generar ganancias netas.
- EVA (Valor Económico Agregado): Una de las herramientas de control más sólidas, el EVA revela si la operación generó suficiente beneficio residual para pagar todos sus costos y aún así remunerar el costo de oportunidad del capital invertido.
- Análisis DuPont: Para evitar evaluaciones superficiales, el modelo DuPont desglosa el ROE en tres indicadores clave de gestión: Margen Neto (eficiencia de costes), Rotación de Activos (eficiencia de ventas) y Apalancamiento Financiero (uso estratégico de la deuda). Esto permite a los directivos identificar con precisión dónde reside la fortaleza o la merma de las ganancias de la empresa.

La planificación presupuestaria funciona en perfecta sincronía con estos KPI. Se materializa

Numéricamente, la estrategia a largo plazo funciona como un contrato de gestión coordinado.

en todos los departamentos. La adopción de metodologías como el Presupuesto Base Cero (ZBB) plantea desafíos.

La inercia organizacional exige que cada gerente justifique todos los gastos previstos.

Cada nuevo ciclo elimina eficazmente las ineficiencias arraigadas. La integración de todas estas...

Las métricas, a través de la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, traducen la misión.

de la empresa en medidas tangibles (clientes, procesos y finanzas), transformando el control en

Una mente estratégica que guía a la organización de forma asertiva.



Año V, vol. 2, 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025

## 6. Estudio de caso práctico: la reestructuración del "distribuidor de la nueva era"

Para demostrar la eficacia real de la convergencia administrativo-contable, se presenta el siguiente estudio. ejemplo práctico de "Distribuidora de Alimentos Nova Era", una PYME mayorista que ilustra con precisión la Los problemas operativos de la economía global.

El escenario inicial (el problema): El distribuidor mantuvo unos ingresos sólidos de R\$ 400.000,00 mensuales, pero sistemáticamente operaba con un déficit de flujo de caja, dependiendo de Límites de crédito bancario onerosos. La gestión se basaba exclusivamente en el empirismo: El propietario centralizó la toma de decisiones y utilizó la cuenta bancaria de la empresa para saldar las deudas. Gastos personales, lo que viola directamente el gobierno corporativo y el Principio de Entidad. Además, el precio de la línea de 50 productos se basó únicamente en la lista de precios de Precios de los competidores regionales, sin tener en cuenta su propia estructura de costes operativos.

La aplicación del control (la intervención): Ante la inminente iliquidez, una El control estratégico se hizo cargo de la reestructuración y aplicó un protocolo de diagnóstico basado en datos:

1. Cumplimiento y controles internos: Se impuso la adopción rigurosa de un sistema ERP unificado. El flujo de caja estaba segregado, estipulando una comisión administrativa no negociable para el socio fundador.
2. Mapeo de costos y márgenes: El análisis contable identificó una falla crucial: tres de los productos con mayor rotación de inventario presentaban un margen de contribución negativo tras deducir los gastos de flete e impuestos indirectos. En la práctica, la empresa estaba subsidiando las compras de sus clientes.
3. Cálculo del punto de equilibrio (PE): El diagnóstico reveló la existencia de costos fijos no controlados y superpuestos. El cálculo matemático demostró que la PYME necesitaba facturar exclusivamente R\$ 380.000,00 para alcanzar su punto de equilibrio, sin dejar margen para la generación de valor económico agregado (EVA).
4. Evaluación de ventas y valor promedio del ticket: Los datos mostraron que el valor promedio del ticket se mantuvo estancado en R\$ 200,00 por factura, lo que indica un equipo de ventas enfocado en "tomar pedidos" pasivamente, sin aplicar estrategias de ventas combinadas (venta cruzada).

El resultado (el impacto estratégico): Guiada por la precisión de los KPI, la dirección actuó. quirúrgicamente. Se reajustaron los precios de los productos que generaban pérdidas; los artículos que no resistieron la Se suspendieron los ajustes de mercado en el proceso de ventas. A través del presupuesto base. Zero (OBZ), los contratos logísticos y operativos fueron renegociados, reduciendo drásticamente el Punto Desde el equilibrio hasta una zona de seguridad de R\$290.000,00 al mes. Simultáneamente, la formación Los esfuerzos de la fuerza de ventas, junto con los objetivos de ingresos agregados, elevaron el precio promedio del boleto a R\$ 280,00. En tan solo siete meses, el Distribuidor revirtió su déficit de liquidez y consolidó... un EBITDA sustancialmente positivo y comenzó a operar con previsibilidad y beneficios contables. finanzas reales.



Año V, vol. 2, 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025

## 7. Conclusión: el marco KAM para el control integrado

El recorrido de investigación realizado a lo largo de este estudio permite consolidar, en cierto modo...

Es irrefutable que la gestión a largo plazo de las pequeñas y medianas empresas en la compleja economía actual es... inviable sin la simbiosis entre la visión empresarial de la Administración y el rigor métrico de las Ciencias. Contabilidad. Se ha demostrado que el empirismo gerencial y las decisiones basadas únicamente en la intuición... Representan un riesgo letal para la supervivencia de las empresas. La contabilidad, cuando se asume que es la verdadera ciencia de la información y el control proporciona la base de datos auditable esencial para que la dirección logre la maximización del valor.

La implementación de controles internos estrictos, gobernanza y cumplimiento tributario no No se trata de burocracias pasivas, sino de inversiones estratégicas que protegen los activos de las PYMES. y garantizar la atracción de capital de inversión a tasas mucho más atractivas. Capacidad analítica El uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) y presupuestos matriciales actúa como herramienta de navegación. indispensable para anticipar escenarios macroeconómicos adversos y revertir síntomas latentes de Prevenir la insolvencia antes de que degeneren en crisis irreversibles. La tecnología (ERP, RPA, BI) acelera este proceso. Esta profesionalización está creciendo exponencialmente, pero el líder con formación multidisciplinaria continúa... ser la fuerza motriz que moviliza a la organización hacia sus objetivos.

Para que el conocimiento presentado se traduzca en una ventaja de mercado práctica e inmediata, Las empresas necesitan una hoja de ruta de ejecución clara. En este sentido, proponemos la sistematización de aprendizaje en el modelo de autoría del marco KAM (Key Analytics & Management) Control estratégico. Esta metodología pragmática recopila las acciones definitivas que cada

Los gerentes deben adoptar las siguientes medidas para proteger su negocio:

- **K - Controles Clave (Controles Fundamentales y Gobernanza):** El primer paso es restablecer la salud de la organización mediante la estricta observancia del Principio de Entidad. El gerente debe prohibir la transferencia de gastos familiares a través de las cuentas de la empresa, estableciendo pagos formales a favor de los trabajadores y protegiendo las finanzas corporativas.
- **A - Automatización (Digitalización y Automatización Operativa):** Abandonar la gestión fragmentada basada en hojas de cálculo informales. Invertir en la adopción total de un sistema de gestión integrado (ERP) que unifique ventas, inventario y flujo de caja, garantizando la trazabilidad completa de todas las transacciones y mitigando el riesgo de error humano.
- **M - Métricas (Gestión por Métricas e Indicadores Clave de Rendimiento Vitales):** Poner fin al ciclo de decisiones basado en el volumen bruto. La alta dirección debe basar sus decisiones comerciales mensuales en el seguimiento meticuloso de tres pilares: la salud del margen de contribución de cada producto, el logro del objetivo exacto del punto de equilibrio y el aumento continuo del ticket promedio y el retorno de la inversión (ROI).
- **Gestión de la colaboración (Alineación de la gestión):** Reorganizar estratégicamente la función contable. El gerente moderno transforma a su contador o controlador en un verdadero socio comercial, lo que requiere reuniones periódicas para modelar escenarios fiscales, analizar el EBITDA y realizar evaluaciones predictivas que sustenten un crecimiento sostenible.



Año V, vol. 2, 2025 | Envío: 07/11/2025 | Aceptado: 09/11/2025 | Publicación: 11/11/2025

En definitiva, la adopción de procesos estructurados basados en datos claros representa el camino definitivo para superar las elevadas estadísticas de mortalidad empresarial a nivel mundial. Las empresas gestionadas según los pilares del Control Integrado se transforman en organizaciones altamente resilientes y rentables, plenamente preparadas para afrontar las oportunidades y los retos del mercado actual.

## Referencias

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. Sistemas de Control de Gestión. 12ª edición. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. Finanzas Corporativas y Valor. 7ª edición. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Gestión. 9ª edición. Barueri: Manole, 2014.

COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS DE LA COMISIÓN TREADWAY (COSO). Control interno: marco integrado. Nueva York: AICPA, 2013.

GITMAN, Lawrence J. Principios de administración financiera. 12.ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC). Código de Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo. 5ª edición. São Paulo: IBGC, 2015.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análisis de balance. 10ª edición. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Estrategia en acción: Cuadro de mando integral. 23.ª ed. Río de Janeiro: Campus, 1997.

MARÍA, José Carlos. Contabilidad Empresarial. 16ª edición. São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, Clóvis Luis. Control Estratégico y Operativo. 2da ed. São Paulo: Cengage Aprendizaje, 2010.

PORTER, Michael E. Ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior. 33.ª ed. Río de Janeiro: Campus, 1989.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Gestión estratégica de costes: La nueva herramienta para la ventaja competitiva. Nueva York: Free Press, 1993.