# HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

MARIA ULDREY SANCHEZ

FUNDACION UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE LA ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

SANTIAGO DE CALI

2020

# HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES

MARIA ULDREY SANCHEZ

Informe presentado para optar al título de especialista en gerencia de proyectos

Asesor: Daniel Yiwady Ordoñez Abril

FUNDACION UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS

SANTIAGO DE CALI

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Cali, 09 de septiembre de 2020

CONTENIDO

RESUMEN…….…….5
ABSTRACT..……...6
INTRODUCCION……..……..7
1. CONTENIDO……9
1.1 HERRAMIENTA DE ANÁLISIS…….….9
1.2 GESTIÓN DEL CAMBIO Y LIDERAZGO…….....10
1.3 COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL……..…….11
1.4 GESTION DEL RIESGO…….13
2. CONCLUSION……...14
3. RECOMENDACIONES……....17
REFERENCIACION…….....19

## RESUMEN

En el contexto empresarial, se han desarrollado múltiples herramientas y teorías que proponen un adecuado funcionamiento de las diferentes corporativas, ante las necesidades correspondientes a cada tiempo. Entre las herramientas, se destacan la evaluación de riesgos, la gestión del cambio, análisis financiero, entre otras. En este documento, se aborda un posible esquema de solución para las diferentes contrariedades que presenta la compañía M&S, haciendo uso de las herramientas vistas en la pasantía, las cuales permitirán una mejor planificación de los recursos, una mejora en la capacitación del personal y del liderazgo, con herramientas como el coaching; se hace necesario también plantear planes de mejoramiento continuo, con modelos como PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar). Ante las dificultades planteadas para la empresa en cuestión, las recomendaciones propuestas en este trabajo se basan en primera instancia en utilizar el análisis de datos como una herramienta para evaluar el estado de la corporativa, también se recomienda contratar un servicio de asesoramiento para capacitar el personal de contabilidad y mejorar la información financiera, finalmente, se recomienda la contratación de servicios externos de coaching empresarial, con el fin de utilizar esta herramienta en la capacitación de todo el personal de la empresa, especialmente, a los directores de cada área.



PALABRAS CLAVES

Análisis financiero, herramienta estratégica, gestión del cambio, coaching

## ABSTRACT

On the business context, multiple tools and theories have been developed, which propose a suitable operation of the different corporations, in the face of the needs corresponding at the current the time. On these tools, risk assessment, change management, financial analysis, among others have been highlighted. In this document, a possible solution scheme for the different setbacks presented by the M&S company is approached, making use of the tools reviewed on the internship, which would allow a better resources planification, an improvement in the staff training and emphasizing on leadership, with tools like coaching; it is necessary pose a continuous improvement plan, with models like PHVA (to plan, to do, to verify, to act). Inasmuch as the difficulties posed for the company, the recommendations proposed in this work are based in the first instance on using data analysis as a tool to assess the state of the corporation, also is recommended, hire advising services to train the accounting staff and getting better the financial information; finally, the hiring of external business coaching services is recommended, in order to use this tool in the training of all company personnel, especially the directors of each area.



KEYWORD

Financial analysis, strategic tool, change management, coaching

# INTRODUCCIÓN

En los últimos años la Compañía M&S viene dedicada a ejecutar proyectos desarrollados por el Estado, esta entidad ha presentado debilidades en la información financiera que afecta el desarrollo normal de sus actividades, puesto que, esta es presentada de manera inoportuna, el análisis financiero o análisis contable no se puede tener en cuenta pertinentemente para la toma de decisiones. Además, no existe procedimientos contables establecidos, los informes de gestión y declaraciones (IVA, Renta, Retefuente, ICA) se han presentado de forma extemporánea, por lo tanto, los reportes o informes han sido entregados con datos inexactos.

Por otro lado, la falta de liderazgo, creatividad, habilidades de comunicación para la solución de problemas, de administración del tiempo y de toma de decisiones oportunas, representa una gran debilidad para un óptimo funcionamiento de la empresa. También, la ausencia de personal idóneo, que ejecuten sus funciones de manera responsable y comprometida para obtener la información con la que se pueda desarrollar un plan de mejoramiento y la ausencia de herramientas técnicas, informáticas y gerenciales, representan uno de los mayores desaciertos para la Compañía M&S.

La consecuencia de las debilidades descritas es onerosa, debido a que la obtención de la información de manera inoportuna impide realizar registros y declaraciones de impuestos en los tiempos estipulados, causando sanciones e intereses de mora, asimismo, el número de contratos para el periodo es menor, disminuyendo así la oportunidad de ejecutar más proyectos y generar mayor capital para la Compañía. La falta de análisis financiero o análisis contable no permite tomar decisiones gerenciales lógicas y racionales. También se denota la capacitación del personal de trabajo como una necesidad primordial, para que el equipo de trabajo tenga una

mayor claridad sobre sus responsabilidades, para entrenar en liderazgo y mejoramiento de ambiente laboral.

En este contexto, se debe generar una cultura de registro y análisis de las operaciones mediante formación y capacitación. Reconocer al balance general y al estado de resultados como las principales herramientas financieras con las que cuentan el gerente de la Compañía y conocer las causas que originan la información oportuna, atendiendo los conflictos en el equipo de trabajo y asignando mayor importancia y enfoque a la atención de las personas. La ausencia de un programa de capacitación en la compañía provoca que los líderes traten con colaboradores poco preparados, lo que puede causar estrés en la administración.

En este sentido, realizar capacitaciones periódicamente a los empleados del área contable con todas las directrices de las normas de contabilidad generalmente aceptadas, con el objetivo de que el perfil del personal se actualice y guarde concordancia con las responsabilidades asignadas para el desarrollo de la información financiera, de igual forma, es necesario que el personal de las otras áreas reciba formación y capacitación para una mejor productividad en el grupo de trabajo y asegure un óptimo funcionamiento.

Como propuesta para la solución de los problemas establecidos previamente se tiene: la capacitación en varias áreas fortalece a la compañía y así compensa el desempeño de los empleados que están ausentes o que dejan la empresa, cubriendo su puesto de forma temporal con personal ya contratado. Por otro lado, adquirir un programa contable informático destinado a sistematizar y simplificar las tareas de contabilidad de la compañía y finalmente implementar indicadores financieros necesarios para medir la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, la capacidad de generar liquidez, los rendimientos y las utilidades de la compañía y permiten el análisis de la realidad financiera, de manera individual. que lidera el mercado.

# 1. CONTENIDO

La globalización y el entorno, cada vez más competitivo, hace necesario que las empresas tengan que diseñar modelos gerenciales capaces de marcar la diferencia y de poner en práctica estrategias que le garanticen la supervivencia en un mercado seleccionando a sus participantes por la intervención y decisión directa de los clientes que con su comportamiento promueven la urgencia de establecer en las organizaciones competencias orientadas al desarrollo de las mejores prácticas. En este sentido, el implemento de las herramientas gerenciales para la toma de decisiones se convierte en algo vital para el correcto funcionamiento de una organización, promoviendo la productividad y eficiencia. En este marco, estas herramientas se discutirán en los siguientes tópicos, enfocados en las problemáticas presentadas en la Compañía M&S.

## 1.1 HERRAMIENTA DE ANALISIS

Los Gerentes de empresas necesitan realizar análisis, ya sea para el momento de decisión en el diseño de un nuevo producto, el análisis de clientes actuales o potenciales o el rediseño de su proceso productivo, análisis prescriptivos y predictivos. El análisis de datos permite a los empresarios supervisar las actividades y controlar el progreso, los volúmenes de datos pueden ser recolectados y los procesos alineados con los objetivos del negocio.

En la cooperativa de servicios multiactiva la cual fue objeto de estudio se realizo un análisis de todos los datos de las diferentes áreas, en busca de crear estrategias e implantarlas para una mejor toda de decisiones. Los enfoques que se tuvieron en cuenta fueron 4 áreas de la cooperativa como son: finanzas corporativas, marketing empresarial, gestión del talento humano desde la contratación y evaluación de gerencia de proyectos (Jaimes, 2019).

Las herramientas de análisis fueron: la matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna), la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), El Lienzo Lean Canvas, el análisis de la estructura de indicadores financieros, las metodologías para evaluación de proyectos AGILE HANDBOOK y PMI, y en lo laboral se levantó un inventario de contratos. En el análisis se usaron metodologías sencillas aportando insumos para mejorar la toma de decisiones gerenciales. (Jaimes, 2019)

Es necesario que la compañía M&S implemente herramientas de análisis con el fin de ser eficaz y oportuna en los resultados para la toma de decisiones oportunamente. Proponer herramientas de análisis adecuadas para la Compañía, proponer un diagnóstico, analizar los resultados y según los criterios de operación y eficacia decidir cuáles son las herramientas más adecuadas para la empresa y acoplarlas a la estructura, proponer un plan de mejoramiento en cada una de las áreas y evaluar el resultado.

## 1.2 GESTION DEL CAMBIO Y LIDERAZGO

Hay procesos muy buenos que han implicado oportunidad y que hay que decir llego el cambio, el cual implica tomar decisiones para cuestionarse para donde voy, que camino coger, es el momento de empezar a cambiar y saber que se encontrara cantidad de barreras ya sea externas o internas que se tienen que enfrentar y empezar a gestionar y reorientar para la consecución de los objetivos. Los líderes deben comprender que siempre serán necesarios nuevos diseños organizacionales, una nueva filosofía, otra forma de dirigir las organizaciones o de configurarlas, que integre a las personas en una dinámica de cambio como forma de ser competitivos. Los líderes deben utilizar un enfoque abierto al cambio y como prioridad necesaria reconocer la importancia de desarrollar la infraestructura imprescindible para implementar y promover éste desde el interior mismo de las empresas, con particular énfasis en la gestión del conocimiento, la innovación, la tecnología y la

comunicación como condición para el pleno ejercicio de la crítica y la participación de los trabajadores en el desarrollo de sus empresas y como las principales herramientas de la gestión del cambio.

La empresa debe prepararse siendo gerenciada estratégicamente aplicando todos los conceptos que esta implica, la gerencia estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias; así mismo, se reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro. (González, 2018)

También se trata de anticiparse a las tendencias del mercado y generar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio, al ser tan rápido y cambiante el mercado incluidas las tendencias de los consumidores, la empresa debe reaccionar rápido y en todo esto, esta involucra la tecnología, su importancia debe estar a la par de la calidad de la información que se recolecta para los análisis y su debida investigación que deriva en la toma de decisiones con menos riesgo y de fuerte proyección para la empresa. (González, 2018)

Los líderes de la Compañía M&S aplicaran herramientas estratégicas en la organización formulando e implantando estrategias y de acuerdo a los resultados evaluar la situación, mejorarla o cambiarla, visualizar la dinámica del mercado, evaluar los comportamientos del sector, promover acciones de cambio de los procesos de la compañía.

## 1.3 COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

Una de las herramientas para la toma de decisiones gerenciales tratados en la pasantía es el coaching, un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo

humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr a la vez la eficacia en los resultados y la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. Es una herramienta de desarrollo directivo. Con el coaching se estudian criterios de personalidad y se les pone en situación para observar propiedades como la capacidad de comunicación, las aptitudes frente a la presión o ante el riesgo, la capacidad natural de liderazgo, a trabajar en equipo.

Por otro lado, en la literatura se encuentra, la demostración de que, al ejecutar esta herramienta, se tiene un incremento en la productividad, relacionando el coaching con el "empoderamiento" de las empresas. El coaching está comprometido en lograr que el ejecutivo logre alcanzar las metas planteadas, sin la necesidad de tomar las riendas de los procesos y actividades que son fundamentales para obtener resultados positivos. En este sentido, se puede conjeturar que el coaching realiza un aporte como una herramienta estratégica al cambio y progreso de organizaciones, teniendo un impacto en el desarrollo de competencias de líderes, los cuales aprovechando esta situación implementan nuevas técnicas de convivencia social dentro de sus organizaciones (Espinoza, 2019).

En el contexto de la corporativa M&S se propone el desarrollo de un plan de acción apoyado en una organización externa, que permita aplicar esta herramienta en la empresa con el fin de garantizar una mejora en la productividad mediante capacitaciones de liderazgo. Esto será implementado particularmente para los directores de cada área en la corporativa, puesto que, en múltiples proyectos desarrollados los inconvenientes presentados se deben principalmente a la falta de esta capacitación, que, como consecuencia, ha provocado mal manejo del personal, desorden en la ejecución de los objetivos planteados e incluso problemas financieros de manera indirecta, al tener inconvenientes en la eficacia con la cual se desarrollan los proyectos. Por lo tanto, bajo este contexto, se hace necesario el implemento de esta herramienta, para promover el liderazgo y la comunicación asertiva, para lograr una mejora en la convivencia social y productividad.

## 1.4 GESTION DEL RIESGO

En la gestión del riesgo otro de los temas de la pasantía, que se propone para la generación de un método adecuado de gestión ya estamos hablando de todos los factores de riesgos, en el cual requerimos información contable e información de planeación, reconocer el impacto en la caja, en el patrimonio de la organización, todo eso sumamente interesante pero también determinante para poder establecer que va a pasar con la compañía y su incidencia dentro de los estados financieros. Datos de ingreso como información contable, información de mercado, datos históricos y presupuesto para la generación del flujo de efectivo y análisis de balance concluyendo con unos resultados de reportes de riesgo de liquidez, de margen financiero y de valor del mercado de patrimonio. Es indispensable contar con herramientas para la medición, seguimiento y cobertura de riesgos cuantificables (financieros).

La investigación se enfocó en la caracterización de procesos contables que desarrollan las empresas del sector comercial en la ciudad de Ocaña Colombia, con el fin de reconocer la importancia de la información financiera que ayude a la oportuna toma de decisiones e identificación de fortalezas y debilidades en la contabilización de las transacciones económicas que realizan este tipo de empresas. Estas empresas, en un alto porcentaje no realizan análisis financieros, razón por la cual en oportunidades buscan financiación sin realizar un estudio previo del costo financiero que esto implica, en razón a que no se tiene una visión global, pertinente y oportuna de la información financiera (Quintero, 2019).

La Compañía M&S consciente de los riesgos que está ocasionando la no oportunidad de la información financiera, como es el estado de cambio en la situación financiera, el estado de resultados, informes, declaraciones y análisis financiero para la toma de decisiones, se considera pertinente elaborar un

diagnóstico sobre los procesos y elaborar un pan de mejoramiento y establecer procedimientos contables, contratar personal idóneo y capacitar el existente.

## 1.5. HERRAMIENTAS GERENCIALES: USOS, BENEFICIOS Y DIFICULTADES EN SU IMPLEMENTACIÓN

Las empresas para alcanzar una posición de ventaja competitiva, necesitan examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral. La aplicación de las diferentes herramientas se basa en el tipo de organización y del problema a resolver, las herramientas de gestión deben ser prácticas, procedimentales y frameworks. No se pueden usar las mismas herramientas para todas las empresas dependerá del tamaño y su cultura de hacer negocios, por ejemplo: 1) gestión general, 2) gestión del marketing, 3) gestión de operaciones, 4) gestión financiera, 5) gestión de recursos humanos, 6) tecnología de información, 7) gestión de la ciencia y la tecnología, 8) planificación y asignación de recursos, y 9) productividad y eficiencia. (León R, et al. 2020)

En la investigación se concluyó que el análisis financiero, la planificación estratégica, la lluvia de ideas y el FODA, son las herramientas de gestión más utilizadas por este tipo de organizaciones. Las empresas deben adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado usando las herramientas gerenciales y de estrategia, siendo necesario pensar en métodos y herramientas para aproximar las incertidumbres de eventos futuros y para estar a la vanguardia del mercado globalizado y ser capaces de adaptarse a la velocidad en que este cambio. El éxito de la implementación de herramientas se verá reflejado en nuevas oportunidades de negocio, solución de problemas estratégicos y desarrollo de procesos de mejora continua (León R, et al. 2020).

# 2. CONCLUSIONES

La gestión del cambio y liderazgo, la innovación de las empresas, la competitividad y sostenibilidad en entornos innovadores, la gestión del riesgo, la gerencia de la agilidad, la transformación digital e inteligencia artificial y las tendencias globales en innovación y desarrollo empresarial y las herramientas gerenciales, fueron los temas tratados en la pasantía.

La innovación juega un papel importante en la actualidad, pues no se debe quedar en lo que viene funcionando a través de los años, se deben generar soluciones novedosas, ingeniosas y creativas a las dificultades que presenta un sistema, un equipo, un artefacto, su operación y funcionamiento en una situación concreta. La creatividad en las organizaciones se puede entender como una meta u objetivo que orientado como proceso permite generar innovaciones.

Las herramientas gerenciales son un gran aporte para la toma de decisiones, en el estudio del caso de la compañía M&S, nos va a permitir planificar mejor los recursos de la organización, dirigir mejor los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, claro está que todo esto depende de la capacidad del gerente para liderar, la creatividad con que cuenta, la capacidad económica para la innovación, habilidades de comunicación y la administración del tiempo entre otras. Las diferentes herramientas permitirán al líder elegir la mejor, o hacer combinación de estas en busca de resultados efectivos y productivos en las diferentes áreas de la empresa.

El coaching empresarial, uno de los artículos de estudio en este informe y de implementar en la Compañía M&S el cual es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de la organización y el objetivo es lograr la eficiencia en los resultados, la motivación y la satisfacción personal de los trabajadores. Otra de las herramientas explicadas en la pasantía.

Cada día se ve la necesidad de que las empresas adopten nuevas metodologías acordes al avance del tiempo, la gestión del cambio, se empieza haciendo comprender a los equipos y las personas la necesidad de cambiar, de mejorar, comunicar efectivamente el cambio a la primera línea de liderazgo equivale a prepararla para transmitir de forma efectiva el propósito y lograr que se obre el cambio.

La disciplina del pensamiento gerencial PHVA, Planificar, hacer, verificar y actuar, mejoramiento continuo, es otra de las herramientas a tener en cuenta en la compañía M&S, aporte de la pasantía el cual ayuda a solucionar el problema en la información financiera de la organización, inicialmente permite descubrir todos los problemas y definir que se quiere conseguir y posteriormente realizar un plan, ponerlo en acción, verificar los resultados y según el resultado estandarizarlo.

En cuanto a la gestión del riesgo un tema aplicable a la Compañía M&S, con la que se tiene información anticipada para reducir las pérdidas en el futuro, también se definen acciones preventivas, correctivas y reductivas, identificando los posibles sucesos, reduciendo la probabilidad o el impacto de esos sucesos y manteniendo la eficacia de los controles empresariales internos.

# 3. RECOMENDACIONES

En el documento desarrollado, se ha hecho énfasis en algunas herramientas seleccionadas, tratadas en la pasantía, para la toma de decisiones que, podrían generar un impacto significativo en la Compañía M&S y su actual funcionamiento, teniendo en cuenta que, se remarca ineficiencia, baja productividad y falta de organización, especialmente en el área financiera de la empresa, debido a la ausencia de estas mismas herramientas.

En este contexto, se recomienda en primera instancia, el planteamiento de una recolección de datos periódica sobre los procesos desarrollados en cada área de la empresa, que sean cualitativos y cuantitativos, como la evaluación de proyectos, en la cual se diseña una matriz de planificación basados en las metodologías estudiadas y se recoge información sobre el avance del proyecto. Esto con el fin de que con esta información se lleve a cabo una junta, preferiblemente, con intervalos de tiempo cortos entre cada reunión, hasta que el *estatus* de la empresa sea el deseado y se mantenga estable. Con este procedimiento se asegura principalmente el reconocimiento de las diferentes problemáticas que se presenten en el desarrollo de cada proyecto, de este modo también, se diferencia entre los inconvenientes particulares o generales, con los cuales se tendrán diferentes tratamientos, a corto y largo plazo, el cual, se desarrolla implementando el análisis DOFA, para así planear las estrategias enfocándolas en el cumplimiento de la visión de la empresa.

Por otro lado, es de vital importancia la información financiera y asimismo enfatizar en los diferentes factores de riesgo de la organización, así, como se nombró previamente, es importante obtener la información contable y de planeación de manera oportuna, para tomar las decisiones a tiempo. La compañía M&S ha presentado múltiples inconvenientes en el área financiera, sin medir los factores de riesgo y ocasionando pérdidas de capital en los múltiples proyectos desarrollados, ante esto, se recomienda contratar un servicio de asesoramiento financiero que

pueda capacitar a los integrantes de la empresa que llevan a cabo el estudio contable de la empresa para que se proporcione la información financiera de manera oportuna, puesto que, de lo contrario, en el peor de los casos, esto puede llevar a la compañía a perder oportunidades de contratación por incongruencia en los estados financieros para la adquisición de documentación legal que habilite a la empresa para contratar.

La Compañía M&S con las debilidades que ha venido presentado en la información financiera afectando el desarrollo normal de sus actividades, debe sentar las bases del cambio y establecer sus porqués, hacer ajustes en los procesos, crear compromisos colectivos, promover la transparencia, el empoderamiento, la colaboración y ofrecer espacios para el diálogo abierto. El cambio debe ser transversal, desarrollar competencias de todos los miembros de la organización y ayudar a cada individuo a adaptarse al cambio desde el enfoque adecuado y desde el principio.

Por otro lado, la falta de capacitación y liderazgo se ha enfatizado como una problemática que ha afectado en gran medida los procesos corporativos, incluso, como se nombró previamente, esto ha conllevado a inconvenientes financieros, dada la falta de eficiencia en los procesos de cada proyecto. En este sentido, se plantea como recomendación, la contratación de servicios externos de coaching empresarial, con el fin de utilizar esta herramienta en la capacitación de todo el personal de la empresa, especialmente, a los directores de cada área, puesto que, el liderazgo, así como la satisfacción del trabajador en su actividad laboral o vida personal, son importantes para el funcionamiento óptimo de una organización que cuenta principalmente con capital humano. Así, esta herramienta se emplea principalmente ayudando a un colectivo de personas en específico a superar obstáculos y maximizar el rendimiento de sus capacidades.

# 4. REFERENCIACIÓN


ESPINOZA, J.W. Coaching gerencial y la toma de decisiones administrativas de OTI SAC, en el Distrito San Martin de Porres, Año 2018. Universidad César Vallejo, Lima-Perú.

GÓNZALEZ, J., SALAZAR, F., ORTIZ, R., VERDUGO, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. TELOS *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.* 21(1). 242-267.

JAIMES, M.S. (2019). Aplicación de herramientas de análisis para facilitar la toma de decisiones gerenciales a partir de un autodiagnóstico en una cooperativa multiactiva con sección de ahorro y crédito en Bucaramanga (Santander) 2019. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga-Santander.

LEÓN, R., GALLEGOS, M., VALLEJOS, M., GUERRERO, W., ACOSTA, B. (2020). Herramientas gerenciales: usos, beneficios y dificultades en su implementación en organizaciones de economía popular y solidaria. Gestão e Desenvolvimiento. Novo Hamburgo,17(2). 3-31.

QUÍNTERO, W., NAVARRO, G.T., ARÉVALO, J.G. (2019). Herramientas de contabilidad gerencial en la toma de decisiones: Un análisis en el sector comercial. Revista espacios. 40(10). 27-39.