

CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES EN IMPORTACIONES HIRAOKA S.A.C.

Integrated management control and its influence on decision making at *Hiraoka Company*

ALLISON GRISLY CERRON VILLAR¹

Av. Oscar R. Benavides 1913, Dpto. L208, Callao, Lima.

+51994989531

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-4947-4250>

allisonvillar0596@gmail.com

Recibido: 06/01/2020

Aceptado: 04/02/2020

Publicado: 29/02/2020

pp. 32-42

Resumen

Las organizaciones han adoptado esquemas de trabajo específico que permitan la supervivencia de la empresa, lo cual depende de la realización y adaptación hacia la variabilidad del mercado y los diferentes aspectos sociales, políticos y económicos que se encuentren en su entorno. Con base a estos cambios, las organizaciones han aplicado una serie de medidas para que puedan garantizar

el cumplimiento de sus objetivos, es decir, desarrollan un planeamiento estratégico, el cual es controlado basándose en un sistema integrado de control y, si se evidencia que este no alcanza las metas establecidas, la gerencia de la empresa se orienta a tomar decisiones que corrijan las estrategias de la organización. Este estudio fue cuantitativo y de carácter descriptivo, tuvo como objetivo analizar las competencias operacionales y financieras bajo un control integrado de gestión de la empresa Importaciones Hiraoka S.A.C., y se basó en un diseño transaccional y no experimental, ya que se realizaron entrevistas y se aplicaron encuestas hacia una muestra no probabilística, para la obtención de datos que permitieron analizar el control interno de gestión en base a la toma de decisiones. A partir de estos datos, se concluyó que para el cumplimiento de las metas organizacionales de la empresa se debe implementar un sistema de información contable-administrativo completo, además de crear departamentos de servicios de posventa, capacitar a los empleados y actualizarlos acerca de la información que se maneja en la

¹ Licenciada en Administración, Universidad César Vallejo.

empresa, lo cual permitirá desarrollar eficiencia operacional y aumentar la rentabilidad y competitividad de la organización.

PALABRAS CLAVE: ECONOMÍA, PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, CONTROL, GESTIÓN, TOMA DE DECISIONES, METAS ORGANIZACIONALES

Abstract

The organizations have adopted specific work schemes that allow the survival of the company, which depends on the realization and adaptation to the market variability and the different social, political and economic aspects that are in their environment. Based on these changes, organizations have applied a series of measures to guarantee the fulfillment of their objectives, that is, they develop a strategic planning, which is controlled based on an integrated control system and, if it is evidenced that this does not reach the established goals, the management of the company is oriented to make decisions that correct the strategies of the organization. This quantitative and descriptive study aimed to analyze the operational and financial competences under an integrated management control of the Hiraoka Company, and based on a transactional and non-experimental design, since interviews were conducted and surveys were applied, towards a non-probabilistic sample, to obtain data that allow analyzing the internal management control based on decision making. From these data, it was concluded that, for the fulfillment of the company's organizational goals, a complete accounting-administrative information system must be implemented, in addition, to create after-sales services departments, train employees and update them about the information that is handled in the company, which will allow to develop operational

efficiency and increase the profitability and competitiveness of the organization.

KEYWORDS: ECONOMY, STRATEGIC PLANNING, CONTROL, MANAGEMENT, DECISION MAKING, ORGANIZATIONAL GOALS

Introducción

Hoy en día las empresas se mueven en un entorno económico dinámico y cambiante, caracterizado por la inflación, la fuerte competitividad, las nuevas estructuras de costos, las grandes variaciones en los precios de las materias primas, la modificación del sistema impositivo, etc. En vista de que todas estas variables afectan profundamente a la empresa, no tiene sentido que la información que se maneja en la gestión esté enfocada casi exclusivamente a datos pasados. Aunado a esto, en el proceso diario de toma de decisiones, a las empresas se les plantean diversas oportunidades que, en función de la decisión que se adopten, pueden conducirla a resultados muy diversos. Por tanto, es inútil disponer de una herramienta mediante la cual, y partiendo de la realidad actual de la empresa y de una serie de hipótesis tanto internas a la empresa como externa, se puede conocer con antelación, y con un cierto margen de seguridad y fiabilidad, el impacto probable de estas variables en la empresa.

Para que se administre eficazmente una organización, es necesario que esta desarrolle a cabalidad todas sus funciones. Dextre y Del Pozo (2012) indican que

la administración tiene como funciones fundamentales el planeamiento, la organización, la dirección y control. La coherencia y cohesión entre ellas produce una administración eficiente, económi-

ca y efectiva de los recursos que emplea para el logro de las metas y objetivos planeados. (p. 70)

Garantizar el éxito de la empresa depende del planeamiento estratégico y cómo se desarrolla en la organización. Si su aplicación no se realiza de forma exitosa, la gerencia debe tomar decisiones que eviten nuevamente el incumplimiento de las metas de la empresa a futuro. Precisamente, de esto se encarga el control de gestión, el cual es definido por Vega y Nieves (2016) como un proceso administrativo que se encarga de analizar el cumplimiento del plan de acción creado para alcanzar los objetivos de la empresa.

De acuerdo con Pérez (2013), el sistema de control de gestión empresarial se centra en determinar lo siguiente: las causas de la desviación, es decir, por qué las medidas desarrolladas en el planteamiento estratégico no cumplen con los objetivos que la organización desea alcanzar; la unidad organizativa responsable, puesto que la organización está conformada por diversas áreas y cada una de ellas debe seguir las estrategias señaladas; las acciones correctoras a tomar, con lo cual se evitará cometer el mismo error a futuro y el plazo o el costo de la implantación.

Hernández, Ángel y Bustamante (2016) manifiestan la importancia del control de gestión en base a los riesgos organizacionales, y señalan que este se debe establecer de acuerdo a su contexto, además, se debe valorar los riesgos internos y externos a los que se encuentra expuesta la organización y establecer, sistemáticamente, “las políticas, procedimientos y prácticas de gestión, a las actividades de comunicación, consulta, establecimiento del contexto, identificación, análisis y evaluación, tratamiento, monitoreo y revisión del riesgo” (p. 33).

Por su parte, Rojas (2019) estudia el control

de gestión de una microempresa cervecera, la cual se enfoca en alcanzar las metas establecidas, a pesar de la competitividad actual de las empresas cerveceras artesanales con sus semejantes. La autora afirma que el control integrado de gestión permite reconocer los elementos estructurales de la gestión empresarial, así como identificar y estandarizar los procesos estratégicos, identificando las actividades realizadas por la organización y documentando las necesidades básicas para lograr los objetivos de la empresa. Además, permite la gestión financiera, es decir, el seguimiento en ventas y el control de inventarios.

Con base a la importancia de la gestión integral de control y su influencia en la toma de decisiones gerenciales para lograr los objetivos de la empresa, este artículo tiene por objeto analizar las competencias operacionales y financieras de la empresa Importaciones Hiraoka S.A.C. a través de un modelo de control integrado de gestión, que permita que las decisiones sean mejores, más rápidas y la planificación más efectiva. Para obtener los datos que se analizaron, se utilizó un diseño no experimental y transaccional, puesto que se aplicó entrevistas y cuestionario, los cuales fueron analizados cuantitativamente para señalar la importancia del control integrado de gestión y su influencia en la toma de decisiones de la empresa señalada.

Metodología

La investigación se desarrolló en el campo de la administración, específicamente en el área de finanzas comprendido dentro de la gerencia de Importaciones Hiraoka S.A.C., de esta forma la presente investigación correspondió a una investigación de tipo cuantitativa, la cual según Hernández, Fernández y Baptista (2017) señala como aquellos que pretenden “generalizar

los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (universo o población)" (p.6). En forma análoga, se define como un estudio que presenta características propias de los estudios de tipo descriptivo con diseño de campo no experimental (Ex post facto) transeccional, cuya población fue representado por Importaciones Hiraoka S.A.C. y la muestra fue no probabilística, accidental. Asimismo, se empleó como técnicas e instrumentos de recolección de datos la observación participante, la encuesta y una guía de entrevista estructurada. Finalmente, se aplicó el alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento.

Planeamiento estratégico

Producto de la variabilidad del sector empresarial, las organizaciones han tomado medidas para no verse afectadas por estos o para contrarrestar los efectos adversos que propicien. Estas medidas se han desarrollado para que la empresa pueda seguir su visión, saber hacia dónde van y como quieren llegar hacia este, es decir, para poder cumplir sus objetivos y metas y, con ello, garantizar el éxito de la organización a partir de su establecimiento en el mercado globalizado.

Tito (2003) señala que el planeamiento estratégico es un proceso administrativo que se encarga de interpretar la misión y visión de la empresa a todos los miembros de la organización para que se puedan obtener resultados tangibles, ya que, a partir de este la empresa puede lograr reducir los conflictos de la empresa, fomentar participación y el compromiso del capital humano, para que todos trabajen hacia un mismo fin. Además, Tito (2003) indica que el planeamiento estratégico equilibra dos procesos: el analítico, el cual se centra en el razonamiento, es decir, la objetividad sobre las medidas que se aplicaran para la realización de los objetivos; y

el intuitivo, el cual se basa en la experiencia y el juicio personal.

Por su parte, De Luca y Lazzati (2018) indican que las estrategias que se planifican en la organización dependen del entorno en el que esta se desarrolla y el tiempo en el que desea evolucionar, además, manifiesta que las estrategias organizacionales están orientadas a cumplir la misión y visión de la empresa, cumpliendo los objetivos y metas planteados, sin dejar de lado los valores de la organización.

González, Guzmán y Trujillo (2017) afirman que no todas las variables de la planificación estratégica son controlables, por lo que ahí ejerce su función el área de control de gestión, quien se encarga de controlar, corregir y modificar las acciones que se hayan tomado para alcanzar los objetivos de la organización. Por ello, es indispensable que en toda empresa exista un control integrado de gestión que permita garantizar el éxito empresarial.

Control integrado de gestión

El control integrado de gestión juega un papel fundamental en el logro de las metas planteadas, puesto que este es un conjunto de procesos que nace de las principales áreas claves de la organización, generando indicadores y estándares propios de la organización, los cuales se transformarán en índices cuantitativos y cualitativos, gestionados por diferentes cuadro de mando, de tal forma que permite realizar un monitoreo efectivo en los objetivos planteados, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización.

Rivera (2015) señala que el control integrado de gestión "ha adquirido gran importancia en el nivel financiero, administrativo, productivo, económico y legal, pues permite a la alta dirección de una organización dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos empresariales" (p. 1). Cuando una

organización logra cumplir con los objetivos que se ha propuesto, la empresa desarrolla un mejor clima laboral, producto de la satisfacción generado en capital humano, quienes se sienten seguros de que la organización a la que pertenecen cumplirá con las expectativas, tanto individuales como organizacionales de la empresa.

Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) indica que el control de gestión tiene cuatro elementos:

- Comparar, puesto que verifica el logro de las metas planteadas por la organización, en base a la planeación estratégica, y comprueba si la empresa está obteniendo los resultados estipulados.
- Medir, es decir, se cuantifican los resultados, en base a los objetivos planteados en la organización.
- Detectar desviaciones, esta es una función inherente en el control de gestión, puesto que se evidencias las diferencias entre la planeación estratégica de la empresa y la ejecución de las medidas orientadas a cumplir la visión empresarial.
- Establecer medidas correctivas, en base a la diferenciación, para ello el control de gestión prevé y corrige los errores de la planificación estratégica, de modo que no se vuelvan a repetir a futuro.

Además, Rojas, Correa y Gutiérrez (2012) señalan que existe una serie de condiciones que influyen en el control de gestión, por ello, no todas las empresas tienen el mismo sistema de control. Las características que se deben tomar en cuenta para el control de gestión de una organización son las siguientes: el entorno, el cual puede ser dinámico o variable; los objetivos de la empresa; la estructura de la organización, funcional o divisional; el tamaño

de la empresa, esto influye en la toma de decisiones y la cultura de la empresa, puesto que emplea recursos humanos.

Toma de decisiones

El Control de Gestión permite que se evidencie y corrijan las medidas que no funcionaron como se esperaba de acuerdo a la planeación estratégica. Delaux (2017) señala que "la planificación estratégica no establece qué decisiones deben seguir los altos directivos, sino que constituye la base para la toma de decisiones" (p. 9). Es decir, a partir de los objetivos que no se han alcanzado y cómo se quiere llegar a ellos, la gerencia tomará decisiones que permitan la realización de las metas propuestas en la organización.

El incumplimiento de las metas organizacionales puede resultar ser problemático dentro de la organización. Al respecto, Acevedo, Linares y Cachay (2010) señalan que "toda situación problemática implica una elección previa: decidir o resolver. Tomar decisiones implica elegir según paradigmas predefinidos, con el objetivo de mantener o cambiar, mejorar o emporar la situación" (p. 19). A partir de la diferencia de resultados entre lo que se esperaba de la organización y lo que se está obteniendo de esta, depende del gerente decidir las medidas que permitan resolver a los cambios de la empresa, para que esta se adapte y sobreviva frente a la variabilidad del contexto empresarial actual.

Amaya (2010) indica que la toma de decisiones es una actividad humana fundamental, la cual empieza con un proceso de razonamiento focalizado que incluye conocimientos lógicos, filosóficos, creativos, etc. En una organización, es el gerente quien

se encarga de tomar decisiones de forma continua, y las decisiones que tome pueden repercutir en el éxito o el fracaso de la empresa, puesto que, a partir de ellas, se cumplirá, o no, la misión y los objetivos de la organización.

Por su parte, Abascal (2004) manifiesta que la toma de decisiones empresarial se produce a partir de fases sucesivas, ya que depende de la importancia de estas decisiones el éxito de la organización. Las decisiones pueden ser tomadas basándose en suposiciones, experiencia, impulso, presentimientos, etc. Cabe resaltar que las decisiones en una organización se generan a nivel jerárquico, es decir, el gerente de la empresa es quien toma las decisiones que acatarán los miembros de la organización para conseguir los objetivos de la empresa.

Puesto que el sector empresarial está propenso a sufrir cambios constantes, el gerente de la organización debe estar preparado para tomar decisiones proyectándose al futuro. Al respecto, Fuentes (2010) afirma que

la toma de decisiones se encamina en la percepción de la realidad presente desde el umbral futuro, con la mira que dispone el amplificador del foco futuro, iluminando el presente, argumentaciones que dan información al grupo de expertos para tomar decisiones prospectivos en la ruta del futuro al presente; accedido el presente, evalúa su caracterización relevante e interrelaciones dinámicas de los subsistemas que la conforman, en el contexto de la influencia del entorno prospectivo, con identificación de las variables claves y determinantes a manejar y controlar, por los desarrolladores prospectivos. (p. 194)

El gerente debe estar orientado a tomar decisiones prospectivas, es decir, orientadas a los alcances que sus decisiones tendrán a futuro en la organización. Estas decisiones se toman en base al presente de la empresa, los logros que desea alcanzar y la misión que planea seguir.

En vista de la importancia del Control Integrado de Gestión y su influencia en la toma de decisiones en la empresa, se planteó el presente estudio, el cual se orientó a analizar las competencias operacionales y financieras de la empresa Importaciones Hiraoka S.A.C., y, a partir de ello, se sugirió las medidas necesarias que permitirían la efectividad y eficacia de la toma de decisiones gerenciales, con lo que se garantizaría el éxito de la empresa en cuestión.

Con la finalidad de presentar los resultados obtenidos y otorgarles significado relevante con respecto a la investigación que se llevó a cabo, se analizó e interpretó los resultados obtenidos con el propósito de intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, evidenciándose así los principales hallazgos encontrados y conectándolos de manera directa con las bases teóricas que sustentan la misma. Es importante señalar que se presentaron todos los datos obtenidos a lo largo del proceso de investigación del estudio en desarrollo en dos secciones, cada una de las cuales se corresponde a una de las técnicas utilizadas para la recolección de los datos.

En la primera fase, se aplicó la observación participante, obteniéndose de esta forma una serie de cuadros analíticos interpretativos de la realidad que rodea al caso estudiado. Seguidamente, y para corroborar o confrontar la información recolectada, se aplicaron dos encuestas, las cuales constituyen la segunda fase descriptiva e investigativa inherente a

este estudio. La encuesta se aplicó al personal administrativo de la empresa, el cual constituye la totalidad de la población, el primero aplicado a seis (6) trabajadores de área financiera y de importación de la empresa en estudio, el cual consta de veintiocho (28) ítems que permitieron desarrollar y dar respuesta a los objetivos de la investigación.

Paralelamente, se realizó otro cuestionario conformado por veinte (20) preguntas, el cual se aplicó a las personas del departamento de ventas, inventarios y control de calidad para complementar la información obtenida con el primer instrumento y poder ofrecer una visión integral de la organización en estudio.

Análisis e interpretación de resultados

Para analizar e interpretar los resultados en torno al control integrado de gestión y su influencia en la toma de decisiones de la empresa Importaciones Hiraoka S.A.C., se tomó en cuenta dos variables: procesos gerenciales y gestión.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, se pudo observar que un 80% de los entrevistados consideró que el nombre

de la empresa sí es una marca reconocida en el mercado, mientras que un 20% de los entrevistados considera que no. Por lo que, con base en los resultados obtenidos, se concluyó que el nombre de la empresa sí se considera como una marca reconocida en el mercado.

Con base en los resultados obtenidos, se observó que un 50% de los encuestados opinó que sí se pueden mejorar los tiempos de procesamiento de la información, como lo representa la figura 2, con la finalidad de mejorar los niveles de toma de decisión en el área financiera. Mientras que un 33% de los encuestados contestó que no y, finalmente, un 17% de los entrevistados contestó que no sabía si se podían mejorar o no estos procedimientos.

A partir de los resultados obtenidos, en la figura 3 se aprecia que un 50% de los entrevistados consideró que no se habían presentado retrasos en la toma de decisiones debido a la falta de información, sin embargo, un 40% de los entrevistados consideró que sí se han presentado retrasos en la toma de decisiones debido a la falta de información oportuna y un 10% restante consideró que no sabía si se habían presentado este tipo de situaciones.

Variable. Procesos gerenciales

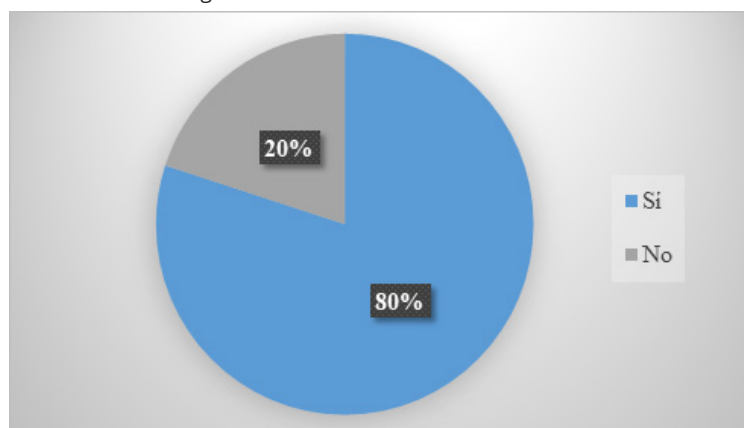


Figura 1. ¿Considera usted a Importaciones Hiraoka S.A.C. como una marca reconocida en el mercado? Elaboración propia.

Variable. Gestión

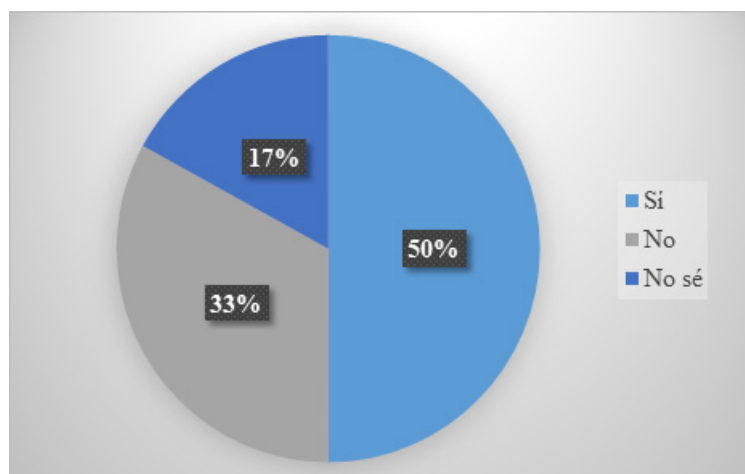


Figura 2. ¿Considera usted que los tiempos de procesamiento de información pueden ser optimizados para mejorar los niveles de toma de decisiones en el área financiera? Elaboración propia.

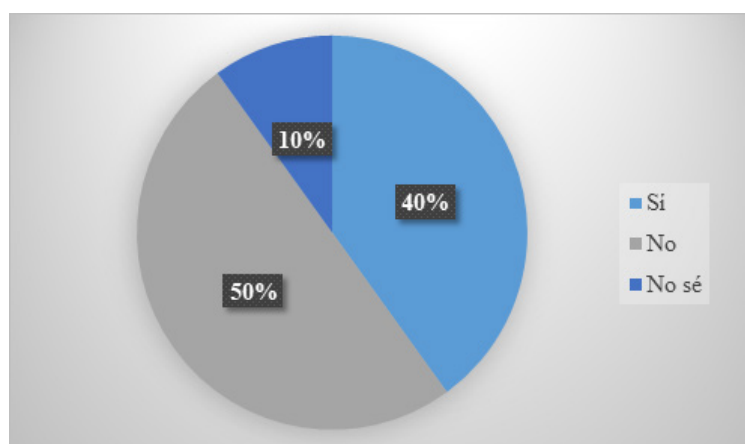


Figura 3. ¿Se han presentado retrasos o inconvenientes en la toma de decisiones debido a la falta de información? Elaboración propia.

Discusión

Con base en los resultados obtenidos se evidenció que, en general, la empresa Importaciones Hiraoka S.A.C. es una organización comprometida en el desarrollo de los objetivos que se plantea, siguiendo la misión y visión de la empresa.

El reconocimiento del nombre de una empresa, así como de la marca que lo caracteriza, es una meta fundamental en toda organización y en la primera figura se muestra que la empresa en cuestión es considerada

como una marca reconocida. Améstica y King (2017) afirman que el establecimiento de una marca evidencia el posicionamiento y prestigio adquirido por la empresa, lo cual beneficiaría al desarrollo de la sostenibilidad de la organización. Sin embargo, con base en los resultados obtenidos, se debe resaltar que las entrevistas y cuestionarios realizados se aplicaron solo a la población que reside en Lima, siendo estos los que la consideraron como una marca reconocida, lo cual establecería la importancia de la empresa a nivel local, pero, como la empresa se encuentra solamente en

Lima, esta percepción de la empresa a nivel nacional puede variar considerablemente.

En la segunda figura, con la orientación de analizar la gestión de la empresa, se obtuvieron resultados que no determinaron si una mejora en el tiempo de procesamiento de información interna de la empresa Importaciones Hiraoka S.A.C. provocaría una optimización en la toma de decisiones, puesto que solo la mitad de la población entrevistada dio una respuesta afirmativa. Bravo, Valdivieso y Arregui (2017) señalan que “la toma de decisiones es un curso entre alternativas, es parte de un proceso denominado planeación” (p. 47), las cuales son tomadas por la gerencia en base a las estadísticas y la información interna de la empresa, si este último no se presenta en el tiempo adecuado, no se podrán aplicar las correcciones necesarias en un tiempo menor, lo que provocaría deficiencias a largo plazo en la organización. Al revisar los procesos y procedimientos aplicados actualmente en la empresa señalada, se deben encontrar brechas de carácter mejorable, las cuales se convierten en los eslabones débiles de la cadena de procesos que conforman las organizaciones actuales, por lo tanto, puede perfeccionarse y disminuir los tiempos que permitan la transformación de la toma de decisiones para desarrollar un proceso más certero.

Por último, en la tercera figura se evidencian los resultados con base en los inconvenientes generados producto del retraso de la toma de decisiones gerenciales, a partir de estos resultados no se pudo afirmar a cabalidad que la demora de la dirección de la empresa fue determinante en el retraso de las metas de la organización, puesto que el 50% de los entrevistados consideró que la empresa Importaciones Hiraoka S.A.C. no presentó retrasos respecto a la toma de decisiones gerencial, con lo que se infirió que la empresa

en cuestión proceso de forma satisfactoria la información interna. Sin embargo, esta respuesta tampoco es determinante, ya que se pudo constatar que deben realizarse mejoras en el proceso de información interna en el sistema administrativo actual o capacitar mejor a los empleados que lo utilizan, de tal manera que puedan obtener la mayor información al momento de necesitarla puesto que, con base en los resultados obtenidos, no se pudo determinar si la falta de información fue porque el sistema no brinda la información necesaria o la persona que requiere dicha información no la está solicitando adecuadamente.

Conclusiones

Para que la empresa Importaciones Hiraoka S.A.C. pueda alcanzar los objetivos planteados, una de las primeras acciones a aplicar es la implementación de un sistema de información contable-administrativo completo, donde se manejen de forma consciente los inventarios existentes, los productos que se están embarcados, los que ya están en la aduana pendientes por nacionalizar para poder hacer las proyecciones pertinentes tanto en materia de finanzas como de logística de importaciones. Para lo cual se debe realizar una actualización del sistema administrativo aplicado, asimismo, las diferentes oficinas deberían trabajar en línea, con la finalidad de poder retroalimentar eficientemente la información del sistema. Además, es imprescindible la creación del departamento de servicio postventa, especialmente en lo concerniente al servicio de garantía, la contratación de mano de obra de calidad y especializada con la finalidad de mantener cautivos a los clientes.

Por otro lado, el conocimiento de la estructura del proceso de importaciones y sus características especiales es un paso esencial en el mejoramiento del desempeño laboral en la empresa lo cual

se puede incluso reflejar en la identificación corporativa de los empleados. Otro factor que beneficiaría la identificación corporativa de los empleados es la capacitación y actualización constante y efectiva de los miembros de la empresa, así como la planificación de carrera dentro de la empresa, lo cual es un objetivo perseguido arduamente por los profesionales en la actualidad.

Por último, la aplicación de más y mejores controles internos constituye la base o soporte sobre el cual descansa la confiabilidad de su sistema contable, es decir, su grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros sean confiables, lo cual permite evaluar el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables.

Referencias

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. La teoría del marketing estratégico. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Acevedo, A., Linares, C. y Cachay, O. (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial data*, 13(1), 18-27.
- Alvarado, R., Acosta, K. y Mata, Y. (2018). Necesidad de los sistemas de información gerencial para la toma de decisiones en las organizaciones. *InterSedes*, 39(19), 17-31.
- Amaya, J. (2010). Toma de decisiones gerenciales. *Métodos cuantitativos para la administración*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Améstica, L. y King, A. (2017). Importancia y valor económico de la marca en el sistema universitario. Opción: *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (83), 545-571.
- Bravo, C., Valdivieso, P. y Arregui, R. (2017). Los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo. *Revista ECA Sinergia*, 9(2), 45-54.
- De Jaime, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- De Luca, R. y Lazzati, S. (2018). *Gestión estratégica en los distintos niveles de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Delaux, H. (2017). *Planeamiento estratégico y creación de valor: reestructurar en crisis*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=k-IEDwAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=planeamiento+estrat%C3%A9gico&ots=UI5_tX6R-lj&sig=jMta3vX9EHr2ZQuaDgEFliSKQ-VM#v=onepage&q=planeamiento%20estrat%C3%A9gico&f=false
- Dextre, J. y Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y negocios*, 14(7), 69-90.

- Fuentes, A. (2010). *Prospectiva de gestión y estrategia empresarial: visión gerencial*. Madrid, España: EPSON Editorial.
- González, M., Guzmán, A. y Trujillo, M. (2017). *Decisiones gerenciales estratégicas. Una aplicación a la teoría de juegos*. Bogotá, Colombia: Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Hernández, E., Ángel, B. y Bustamante, I. (2016). Evaluación y análisis del sistema integrado de gestión de ingeniería S.A., basado en la gestión de riesgo. *Revista Ingeniería Industrial*, 4(4), 25-34.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2017). *Metodología de la investigación. Sexta Edición*. D.F., México: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Medina, A. (2004). *Control de gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/328542698_Control_de_Gestion_evolucion_dimensiones_y_diagnostico
- Pérez, J. (2013). *Control de la gestión empresarial*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Rivera, D. (2015). *Importancia del control interno en los negocios*. Recuperado de <http://vinculando.org/wp-content/uploads/kalins-pdf/singles/importancia-control-interno-negocios.pdf>
- Rojas, L (2019). *Diseño e implementación de las bases de un modelo de sistema integrado de gestión para una microcervecería artesanal* (Tesis de maestría). Colombia, Universidad del Cali.
- Rojas, M., Correa, A., Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Tito, P. (2003). Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. *Gestión en el tercer milenio*, 5(10), 105-110.
- Vega, L. y Nieves, A. (2016). Control de gestión y control interno: binomio indisoluble en la dirección. *Revista Espacios*. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a16v37n12/16371225.html>