

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS OPERACIONALES Y FINANCIERAS BAJO UN ESQUEMA DE CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN: CASO PERUPLAST S.A.

Analysis of operational and financial competencies under an integrated management control scheme: case Peruplast S.A.

JOSÉ EDILBERTO LAZÓN ARTEAGA¹

Jr. Pisac 219. Santiago de Surco, Lima, Perú.

+51 923628349

eddylarz@gmail.com

ORCID:

<https://orcid.org/0000-0003-4113-7874>

Recibido: 14/04/2020

Aceptado: 14/05/2020

Publicado: 30/06/2020

pp. 18 - 27

Resumen

El mundo empresarial se caracteriza por su alto nivel de competitividad, por ello, las organizaciones han adoptado el control integrado de gestión, con la finalidad de mejorar las competencias operacionales y financieras y mantener a la empresa en competencia con sus semejantes. A partir de esto, esta investigación tuvo el

objetivo de analizar las competencias operacionales y financieras bajo un esquema de control integrado de gestión de la empresa señalada. La investigación fue de tipo descriptivo, diseño no experimental y transeccional; la población estuvo conformada por los trabajadores de la empresa Peruplast S.A, y la muestra fue no probabilística y accidental, integrada por seis trabajadores administrativos y diez trabajadores del área de ventas, inventario y control de calidad. La técnica de recolección de datos fue la observación directa, y como instrumento se aplicaron dos cuestionarios a la muestra seleccionada; para calcular la confiabilidad del instrumento se aplicó el alfa de Cronbach. Al interpretar los resultados obtenidos, se obtuvo que el sistema de gestión aplicado en la empresa no es controlado constantemente, lo que impide corregir ciertos aspectos que repercuten, negativamente, en el aumento de la rentabilidad y competitividad organizacional. Se concluyó que la empresa Peruplast S.A. puede alcanzar sus objetivos organizacionales, siempre y cuando aplique e implemente un sistema de in-

¹ Magíster en Economía, Mención Finanzas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

formación contable-administrativo que permita controlar la gestión organizacional.

PALABRAS CLAVE:
Control Integrado de Gestión,
Competitividad, Competencias
Operacionales, Finanzas, Gestión
Organizacional

Abstract

The business world is characterized by its high level of competitiveness, so organizations have adopted integrated management control, in order to improve operational and financial skills and keep the company in competition with their peers. Based on this, this research had the objective of analyzing the operational and financial competencies under a scheme of integrated management control of the aforementioned company. The research was of a descriptive type, non-experimental and transectional design; the population was made up of the workers of the company Peruplast S.A., and the sample was non-probabilistic and accidental, made up of six administrative workers and ten workers in the area of sales, inventory and quality control. The data collection technique was direct observation, and as an instrument, two questionnaires were applied to the selected sample; Cronbach's alpha was applied to calculate the reliability of the instrument. When interpreting the results obtained, it was obtained that the management system applied in the company is not constantly controlled, which prevents the correction of certain aspects that have a negative impact on the increase of profitability and organizational competitiveness. It was concluded that the company Peruplast S.A. can achieve its organizational objectives, as long as it applies and implements an accounting and administrative information system that allows it to control the organizational management.

KEYWORDS: Integrated
Management Control,
Competitiveness, Operational Skills,
Finance, Organizational Management

Introducción

La economía es una ciencia que estudia el comportamiento de las naciones al momento de decidir lo que van a producir y de qué forma, y en esos aspectos radica la importancia de su estudio, puesto que permite percibir e incluso predecir el posible comportamiento de los mercados a nivel internacional. Por ello, las organizaciones a nivel mundial han adoptado un esquema de trabajo específico en cuanto a las actividades que afecta, directa e indirectamente, su flujo efectivo, debido a que se encuentran en un medio ambiente inestable, por lo que las organizaciones deben realizar actividades que se adapten a los cambios del mercados y a los diferentes aspectos sociales, políticos y económicos que demandan; puesto que una lucha y búsqueda constante de mejora en los procesos existentes permite explotar al máximo los beneficios de cada actividad.

La empresa peruana Peruplast S.A. no es una excepción a lo indicado anteriormente, puesto que se ha visto afectada por la gama de situaciones conflictivas en el ámbito económico, pero también es beneficiada por el actual entorno cambiante de este, puesto que el Perú se ha caracterizado por el incremento en la demanda del consumo, siendo ambos aspectos influyentes directos de los vaivenes financieros a los que se debe enfrentar esta empresa, los cuales deben tenerse en cuenta para la toma de decisiones y gestión que se vaya a aplicar con el fin de mejorar la rentabilidad y afianzar la competitividad de la organización. Entonces, es necesario que la empresa Peruplast mejore sus procesos operacionales y financieros a fin de mejorar la productividad del capital humano y, por ende, la rentabilidad de la organización; además de controlar la gestión

actual de financiamiento en aras de direccionar los recursos a aquellos procesos que resulten rentables para la empresa.

Respecto a la situación problemática indicada, se revisaron investigaciones relacionadas a fin de obtener un panorama general acerca de las competencias operacionales y financieras y su relación con el control integrado de gestión. Uno de ellos es el estudio de Huamán (2017), respecto a la caracterización del control interno y la gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, en donde se resaltó que las MYPES no realizan auditorías, monitoreo y supervisión constante, lo que impide evidenciar si la gestión establecida es beneficiosa y obstaculiza el fortalecimiento de aquellos aspectos financieros y operacionales en los que deban corregir errores, impidiendo evidenciar aquellos sistemas y procesos que funcionan de forma efectiva para la mejora de la rentabilidad organizacional. Asimismo, se tomó en cuenta la investigación realizada por Arias (2016), respecto a la influencia de los estados financieros en la toma de decisiones gerenciales de una empresa, en donde se encontró que la falta de información de la actividad económica y financiera de una organización impide tomar decisiones oportunas para mejoras empresariales; además, resaltó que los indicadores de gestión son una herramienta vital para la toma de decisiones, ya que si estos no se toman en cuenta, puede repercutir negativamente en la rentabilidad de la organización. Finalmente, se revisó la investigación realizada por Cadillo (2017) respecto al control interno y la gestión administrativa, en esta se concluyó que existe una relación significativa entre ambas variables, lo que conllevó a destacar la importancia del control continuo de la gestión administrada, siendo este un factor fundamental para garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales, puesto que permite reducir los riesgos del dinámico mundo empresarial y corregir los errores de la gestión administrativa.

En este orden de ideas, se analizó el papel de la gerencia administrativo-financiera de la empresa Peruplast S.A., ya que esta es la que genera, reporta y recibe el capital; por lo cual, se debe poner especial atención en su desempeño y control de esta área con el fin de optimizar los procesos y ser más analíticos y competitivos, considerando los actuales estatutos legales que estandarizan este tipo de actividad financiera. Por ello, este estudio se enfocó en la búsqueda de soluciones y procesos innovadores en la toma de decisiones de esta empresa; por lo cual, el objetivo general fue analizar las competencias operacionales y financieras bajo un esquema de control integrado de gestión en la empresa Peruplast S.A., y los objetivos específicos fueron indicar y analizar los procesos operacionales y financieros que se aplican en la empresa señalada, así como como concebir nuevas estrategias operacionales y financieras aplicables a la realidad de esta empresa.

Control Integrado De Gestión

El mundo empresarial se caracteriza por presentar cambios constantes; por ello, Vega, Lao y Nieves (2017) indican que es necesario aplicar estrategias que puedan enfrentar estos cambios y la demanda de los clientes, para lo cual destaca el control integrado de gestión, ya que es una herramienta eficaz de la dirección que contribuye en el mejoramiento del desempeño del sistema utilizado en la empresa. Por su parte, Chávez y Vallejos (2017) manifiestan que el control integrado de gestión se relaciona, fundamentalmente, con la toma de decisiones gerenciales, las cuales son resoluciones que deben hacerse en situación ambivalente, es decir, se debe escoger la solución óptima entre dos alternativas. Este tipo de decisiones influyen, positiva o negativamente, en la empresa, por ello, estas deben tomarse con la información necesaria y con la suficiente antelación, a fin de evaluar todos los aspectos que la integren.

Del Prado y Esteban (2016) señalan que las or-

ganizaciones, mediante reglas y estrategias propias, se enfocan en alcanzar los objetivos de la empresa y satisfacer las demandas de los usuarios, siendo un aspecto influyente en el cumplimiento de sus metas el control integrado de gestión y la información organizada respecto a los procedimientos y estrategias que utilice, lo que permite brindar un servicio de calidad a los usuarios, así como generar un ambiente saludable en la organización. Por su parte, Montes, Nogueira y Medina (2018) afirman que los sistemas de información son piezas fundamentales en la gestión administrativa, ya que estas influyen, positivamente, en la productividad del capital humano, puesto que este puede tomar decisiones acerca de qué procedimientos utilizar para tener un desempeño óptimo en las actividades que realiza, además, los directivos pueden valerse de la información documentada para tomar decisiones que benefician a la organización.

Petit, Pedrahita y Palacio (2016) indican que las estrategias organizacionales permiten afrontar, positivamente, las auditorías respecto al sistema de gestión administrativo en una organización; ya que esta herramienta permite identificar aquellos aspectos en los que la gestión administrativa no esté funcionando de forma efectiva, además de corregir y aprender de los errores cometidos, con la finalidad de no volver a cometerlos, ya que esto impide el alcance de los objetivos organizacionales.

Competencias Operacionales y Financieras: Gestión Estratégica

Toda empresa debe enfocar sus estrategias hacia la mejora de las competencias operacionales y financieras de los encargados de la gestión administrativa, ya que esto permitirá conducir a la empresa hacia el éxito. Benítez y Panchi (2019) indican que la gestión de un gerente organizacional se mide, fundamentalmente, por los resultados de la empresa, por lo que debe contar con destrezas y habilidades que permitan garantizar

el alcance de sus metas y poder enfrentarse, satisfactoriamente, a los constantes cambios del mundo empresarial. Quispe, Romero y Turriate (2018) señalan que el resultado de la gestión administrativa depende de diversos factores, siendo el más influyente las competencias del gerente y los directivos de la organización, quienes deben propiciar la identificación del capital humano hacia la misión de la empresa, así como incentivarlos y motivarlos, a fin de que estos se orienten a alcanzar los objetivos establecidos.

Villareal, Córdoba y Castillo (2016) manifiestan que, para alcanzar las metas de una organización, los encargados de la gestión deben contar con educación contable, ya que esto permite desarrollar competencias financieras que posibiliten tomar decisiones respecto a qué procesos generan menores costos a la empresa y mantienen su calidad, a fin de aumentar la productividad y rentabilidad de la organización. Por su parte, Guerra (2016) indica que los conocimientos, tanto de aspectos económicos como financieros, permiten reducir el impacto negativo que pueda presentar el dinámico mundo empresarial, puesto que el gerente podrá orientar sus estrategias con base a aquellos procesos que le resulten beneficiosos. Además, Zambrano y Rodríguez (2017) señalan que el capital intelectual permite mejorar los resultados empresariales, puesto que desarrollar competencias organizacionales es una fuente de valor que impacta positivamente en la productividad de una empresa; por ello, el gerente de una organización debe afianzar y aumentar sus competencias operacionales y financieras para alcanzar las metas organizacionales.

González et al. (2019) indican que una de las herramientas fundamentales de toda organización es aplicar la gerencia estratégica, ya que esta permite tomar decisiones que benefician a todos los elementos de la organización, puesto que posibilita que se cumplan con las metas de la empresa y las del capital humano. Al respecto, Ávila et al. (2018) manifiestan que la gerencia es-

tratégica permite tomar decisiones que se reflejan en los resultados de la organización, así como en el desempeño del capital humano; sobre esto último, Brito (2016) indica que la eficiencia operacional se relaciona íntimamente con la gerencia estratégica, ya que esta es resultado de las decisiones saludables tomadas por el gerente de una organización, quien debe demostrar su papel de líder al tomar decisiones estratégicas y de alto impacto en el desarrollo organizacional.

Rodríguez y Rodríguez (2017) afirman lo anterior y señalan que el gerente, para aplicar un sistema integrado de gestión, debe tener la capacidad de establecer estrategias que se adecuen al dinamismo del mundo empresarial, ya que este exige altos niveles de competitividad. Mientras que Torrealba (2019) añade que el logro de las ventajas competitivas depende, fundamentalmente, del pensamiento gerencial disruptivo, es decir, de las competencias del gerente y la toma de decisiones. Finalmente, Ortiz (2020) indica que la competitividad está ligada al rendimiento laboral, factor determinante del desarrollo y éxito organizacional, el cual debe ser administrativo de forma efectiva a fin de garantizar el logro de la visión y misión de una empresa, por ello, se debe aplicar una gerencia estratégica y estructural que impulse estrategias enfocadas en motivar a los recursos humanos, ya que esto permitirá mejorar la rentabilidad de una organización. De esta manera, el gerente de una empresa debe tener cualidades de líder y contar con un sistema integrado de gestión, el cual debe ser controlado continuamente, con el objetivo de mejorar la rentabilidad y competitividad organizacional, a fin de garantizar el éxito de la empresa que dirige.

Metodología

La investigación se desarrolló en el campo de la administración, específicamente en el área de finanzas. El tipo de investigación fue descriptivo, puesto que se buscó determinar las condiciones y características del problema planteado; además,

el enfoque fue cuantitativo, y el diseño fue no experimental y transeccional, ya que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el diseño transeccional “tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población” (p. 210).

La población objeto de esta investigación estuvo conformada por los trabajadores relacionados con la gestión de todas las áreas de la empresa peruana Peruplast S.A. Respecto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2014) la definen como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 240), por lo cual, en esta investigación, la muestra fue no probabilística y accidental, entendiéndose como muestra no probabilística aquella donde la selección no depende de probabilidades, sino de la decisión del investigador, y accidental, ya que se toman para el estudio los elementos al alcance del investigador; por lo cual, la muestra estuvo conformada por seis trabajadores administrativos y diez trabajadores del área de ventas, inventario y control de calidad.

En cuanto a la técnica de recolección de datos, se utilizó la técnica de observación directa, y como instrumentos de recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios, teniendo como guía una entrevista estructurada, ambos con base en las variables de investigación: procesos operacionales y financieros de la empresa Peruplast S.A. y el proceso de la gestión actual del financiamiento en la empresa indicada; uno de estos cuestionarios fue aplicado a trabajadores administrativos, este constó de 28 ítems; y el segundo se aplicó a trabajadores del área de ventas, inventario y control de calidad, el cual constó de 20 ítems, respectivamente; ambos con la finalidad de concebir estrategias operacionales de financiamiento que puedan ser aplicables a la empresa Peruplast S.A. Para calcular la confiabilidad del instrumento, se aplicó el alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.42, lo que califica los resultados obteni-

dos con una interpretación confiable moderada; mientras que, para la presentación de los datos obtenidos, se realizaron gráficos que mostraran, de manera porcentual, las respuestas ofrecidas por los encuestados.

Esta investigación se llevó a cabo en tres fases: en la primera fase se realizó un diagnóstico del proceso actual del financiamiento en Peruplast S.A. mediante la observación participante; en la segunda fase se evaluaron los procesos,

tanto operativos como financieros, aplicados en la organización, los cuales se presentaron diversos gráficos y diagramas para su más fácil comprensión; finalmente, en la tercera y última fase del desarrollo de este estudio, se plantearon las estrategias a aplicar con la finalidad de brindar alternativas que mejoren sustancialmente el desempeño integral de la organización, permitiendo una mayor flexibilidad en el pago a los proveedores, más efectiva atención al cliente.

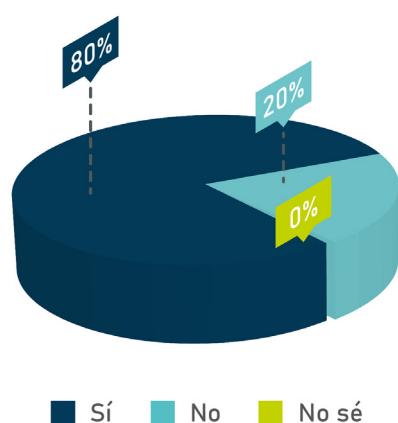
Análisis e interpretación de resultados

Para el análisis de los datos, se consideró la información suministrada por los trabajadores entrevistados y, de esta manera, se dio respuesta a los objetivos específicos planteados. Es importante mencionar que los resultados se presentan organizados de acuerdo al cuadro de la operatividad de las variables (procesos operacionales y financieros y proceso de gestión actual de financiamiento), es decir, de acuerdo a la relación establecida con cada uno de los objetivos específicos y no necesariamente con el orden en el cual fueron presentadas al momento de aplicar el instrumento.

Variable: procesos operacionales y financieros

Figura 1.

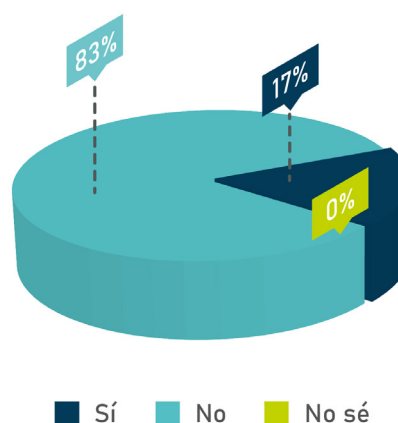
¿La importación de los productos obedece a las previsiones realizadas?



En la Figura 1 se pudo evidenciar, a partir de los resultados obtenidos, que un 80 % de los entrevistados consideran que la importación obedece a previsiones realizadas; mientras que el 20 % restante consideró que no obedece a ninguna previsión. En este orden de ideas, se pudo aseverar que, aun cuando no todas las personas del departamento de ventas o logística estén involucradas en este proceso, efectivamente la importación de los productos obedece a una planificación a largo plazo; asimismo, se introducen productos de prueba en los rubros comercializados con la finalidad de presentar innovaciones en el mercado, ya que en el mercado organizacional la innovación es la herramienta clave para mantener la competitividad de una empresa.

Figura 2.

¿Recibió Ud. entrenamiento especializado para desempeñar el puesto que ocupa actualmente?

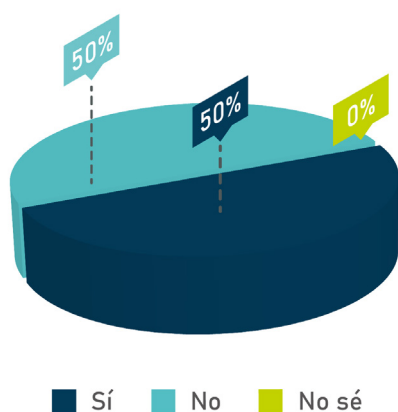


De acuerdo a los resultados obtenidos en la Figura 2, se observó que el 83 % de los encuestados opinaron que no recibió entrenamiento alguno para desempeñar el cargo que ocupaba, y solo un 17 % respondió que sí recibió entrenamiento especializado para desempeñar el cargo. Al analizar estas respuestas se pudo inferir que la mayoría de los entrevistados son personas que provienen de cargos similares en otras empresas, razón por la cual se desempeñan exitosamente en la actual y un menor porcentaje ha sido capacitado para desarrollarse en el cargo actual; sin embargo, es importante considerar la capacitación y actualización constante de los empleados, ya que continuamente se observan novedosas aplicaciones en todos los ámbitos profesionales que mejorarían aún más el desempeño del factor humano dentro de la organización.

Variable: proceso de gestión actual de financiamiento

Figura 3.

¿Tiene la empresa un sistema de información contable-administrativo efectivo?



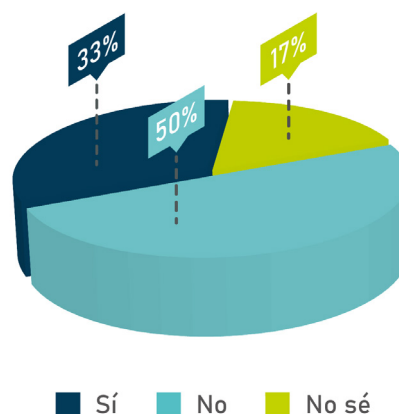
De acuerdo a los resultados obtenidos, en la Figura 3 se pudo apreciar que el 50 % de los entrevistados consideraron que en la empresa peruana Peruplast S.A. existe un sistema contable-administrativo efectivo, mientras que el otro 50 % señaló que no.

A partir de ello, se determinó que dicha diferencia en opinión respecto a este punto se debe

a la cercanía en la manipulación del mismo, es decir, las personas relacionadas directamente con dicho sistema consideran que sí es efectivo y cumple a cabalidad con sus funciones, sin embargo, las personas ajenas al mismo fueron más susceptibles a evidenciar las deficiencias de este sistema, notando considerablemente las fallas generadas.

Figura 4.

¿La información contable ofrecida permite establecer comparaciones entre los valores reales y presupuestados?



En la Figura 4 se observó que un 50 % de los entrevistados consideraron que la información contable ofrecida no permite establecer comparaciones entre los valores reales y los presupuestados; un 33 % consideró que sí permite hacerlos, y un 17 % manifestó que no sabe si permite hacerlo o no. Estos resultados indican que no se puede realizar la comparación entre los valores reales y los valores presupuestados en las diferentes partidas contables de una manera automática, debiéndose recurrir a tablas realizadas manualmente al momento de desear analizar más profundamente alguna cuenta en específico; sin embargo, la información del sistema es la base sobre la cual dichos cuadros analíticos se forman al momento de requerirlos.

Discusión

Al interpretar los resultados obtenidos de acuerdo a la variable de procesos operacionales y financieros, se pudo constatar, en primer lugar, que definitivamente debe realizarse una mejora en el sistema administrativo de la empresa peruana Peruplast S.A. o capacitar mejor a los empleados que lo utilizan, así como evaluarlos y supervisarlos constantemente, con la finalidad de mejorar los procesos operacionales a fin de generar una mayor rentabilidad en la empresa, ya que la capacitación continua permite aplicar nuevas aplicaciones del ámbito profesional, permitiendo mejorar el desempeño del capital humano dentro de la organización. Este resultado se corroboró con lo indicado por Huamán (2017), quien concluyó en su investigación que fortalecer aspectos relacionados a la comunicación y capacitación del capital humano, en este caso de la gerencia encargada del sistema administrativo-contable, permite tener una relación más estrecha con los trabajadores, siendo este un factor fundamental para la subsistencia, rentabilidad y competitividad de las pequeñas y medianas empresas a largo plazo.

Además, de acuerdo a la variable de proceso de gestión financiera actual, se observó que el sistema administrativo-contable no resulta efectivo para la empresa, factor que no es controlado constantemente a fin de detectar aquellos aspectos donde se debe corregir para aumentar la rentabilidad y competitividad de la organización. Al respecto Cadillo (2017) indica que existe una relación significativa entre el control interno y la gestión administrativa, por lo cual controlar constantemente la gestión administrada permite identificar los errores de gestión y reducir los riesgos que esta pueda ocasionar.

Finalmente, se evidenció que la falta de información repercute negativamente en el establecimiento de estrategias operacionales y financieras en la empresa Peruplast S.A., lo cual puede afec-

tar drásticamente a la organización a largo plazo. Al respecto Arias (2016) manifiesta que una empresa, sea pequeña o grande, debe contar con la información necesaria acerca de cuestiones económicas y financieras para poder alcanzar los objetivos organizacionales y verificar las debilidades de la gestión administrada a fin de corregirlos. Adicionalmente, Huamán (2017) indica que el componente de información y comunicación es indispensable para asegurar la calidad y transparencia del sistema de gestión administrativa, lo que facilita la toma de decisiones a nivel gerencial.

Conclusiones

Para que la empresa Peruplast S.A. pueda alcanzar los objetivos organizacionales que se hayan planteado y, por ende, sus metas, una de las primeras acciones que debe aplicar es la implementación de un sistema de información contable-administrativo completo; para lo cual se debe realizar una actualización del sistema administrativo aplicado; asimismo, las diferentes oficinas deben trabajar en línea con la finalidad de poder retroalimentar eficientemente la información del sistema. Además, es imprescindible la creación del departamento de servicio post venta, 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.

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. Además, la capacitación y actualización constante y efectiva, es otro factor que beneficiaría la identificación corporativa de los empleados, ya que la planificación de carrera dentro de la empresa es un objetivo bastante perseguido por los profesionales actualmente. Adicionalmente, se debe aplicar más y mejores

controles internos, ya que 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, razón que permite evaluar el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables.

Referencias

- Alam, Arias, R. (2016). Influencia de los estados financieros en la toma de decisiones gerenciales de la empresa *Grupo Porvenir Corporativo E.I.R.L., periodos 2014-2015* (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano). <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/2998>
- Ávila, P., Mendoza, A., Meza, J., y Zambrano, M. (2018). *Análisis del enfoque de la gerencia estratégica*. III Congreso Virtual Internacional sobre desafíos de las empresas del siglo XXI. <https://www.eumed.net/actas/18/empresas/7-analisis-del-enfoque.pdf>
- Benítez, E. y Panchi, N. (2019). Habilidades del Gerente Empresarial. *E-IDEA Journal of Bussiness Sciences*, 1(1). <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/2/6>
- Brito, J. (2016). Las aplicaciones de la teoría de juegos en la gerencia estratégica. *UIDE: Innova Research Journal*, 1(5), 9-13. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/3823>
- Cadillo, E. (2017). *Control interno y la gestión administrativa según el personal de la sede central de los servicios postales del Perú, Lima 2016*. (Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo). <https://docplayer.es/87049607-Control-interno-y-la-gestion-administrativa-segun-el-personal-de-la-sede-central-de-los-servicios-postales-del-peru-lima-2016.html>
- Chávez, M. y Vallejos, C. (2017). Gestión de la información financiera y su relación con la toma de decisiones gerenciales en las organizaciones de la Unión Peruana del Norte. Lima, 2017. *Revista Muro de la Investigación*, 1(2), <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/view/770/740>
- Del Prado, M. y Esteban, M. (2016). Propuesta de un modelo de sistema integrado de gestión de la información documental para las organizaciones. *Revista General de Información y Documentación*, 26(2), 387-415. https://zaguan.unizar.es/record/62116/files/texto_completo.pdf
- Gonzáles, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
- Guerra, A. (2016). *Análisis de competencias financieras: ¿Es necesaria una asignatura específica?* (Trabajo de grado, Universidad de Alicante).
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Huaman, A. (2017). *Caracterización del control interno y la gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro compra y venta de pasamanería, del distrito de Callería, 2016*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Los Ángeles). <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/4951>
- Montes, L., Nogueira, D. y Medina, A. (2018). Organización de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. *Cofín Habana*, 12(1), 88-110. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v12n1/cofin07118.pdf>
- Ortiz, D. (2018). *La competitividad organizacional en la gerencia estratégica del ta-*

- lento humano*. (Tesis de licenciatura, Fundación Universidad de América). <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7888/1/485737-2020-I-GTH.pdf>
- Petit, E., Piedrahita, G. y Palacio, A. (2016). Estrategia organizacional para afrontar auditorias en sistemas de gestión integrados. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 22(2), 92-110. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145008.pdf>
- Quispe, K., Romero, D., y Turriate, A. (2018). *Factores que limitan y contribuyen en la implementación del programa diplomado de fortalecimiento empresarial y desarrollo de competencias gerenciales en el gremio ferretero, Boyacá-Colombia, 2013-2015* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13455/QUISPE_ORDO%c3%91EZ_ROMERO_C%c3%93RDOBA_TURRIATE_GUZM%c3%81N.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rodríguez, J. y Rodríguez, M. (2017). Pensamiento estratégico como perspectiva para la gerencia en las organizaciones del siglo XXI. *Revista RECITIUTM*, 2(2), 90-109. <http://201.249.78.46/index.php/recitiutm/article/view/39/pdf>
- Torrealba, G. (2019). Gerencia estratégica y disrupción. *Revista Cientific*, 4(1), 327-340. http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/311/428
- Vega, L., Lao, Y. y Nieves, A. (2017). Propuesta de un índice para evaluar la gestión del control interno. *Contaduría y Administración*, 62(2), 683-698. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104217300049>
- Villareal, J., Córdoba, J. y Castillo, C. (2016). De la educación contable internacional al desarrollo de competencias. *Revista Espacios*, 37(33), 5. <http://www.revistaespacios.com/a16v37n33/16373305.html>
- Zambrano, L. y Rodríguez, A. (2017). Capital intelectual y resultados empresariales: vinculación de competencias empresariales en el caso español. *Memorias*, 15(27), 105-118.