



ECA Sinergia  
ISSN: 2528-7869  
revistaecasinergia@gmail.com  
Universidad Técnica de Manabí  
Ecuador

Guillin, Milton; Veloz, Israel; Guillin, Rodrigo; Maliza, Wellington  
Planificación de la contabilidad administrativa en la fábrica  
de chocolates “Salinerito”, Salinas, Guaranda, Ecuador  
ECA Sinergia, vol. 12, núm. 3, 2021, Septiembre-Diciembre, pp. 41-49  
Universidad Técnica de Manabí  
Ecuador

DOI: [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i3.3023](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i3.3023)

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588569107003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto



# PLANIFICACIÓN DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA EN LA FÁBRICA DE CHOCOLATES “SALINERITO”, SALINAS, GUARANDA, ECUADOR

## PLANNING OF ADMINISTRATIVE ACCOUNTING IN THE “SALINERITO” CHOCOLATE FACTORY, SALINAS, GUARANDA, ECUADOR

Milton Guillin<sup>1</sup>, Israel Veloz<sup>2</sup>, Rodrigo Guillin<sup>3</sup>, Wellington Maliza<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador.

<sup>2</sup>Instituto Superior Tecnológico San Pablo de Atenas, Ecuador.

<sup>3</sup>Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.

<sup>4</sup>Instituto Superior Tecnológico San Pablo de Atenas, Ecuador.

**mail:** mguillinn@utb.edu.ec<sup>1</sup>, isra\_vg@hotmail.es<sup>2</sup>, wellington.maliza@gmail.com<sup>4</sup>

**Recibido:** 2021-01-13

**Aceptado:** 2021-09-16

**Código Clasificación JEL:** D24, M13, L21

### RESUMEN

El presente trabajo realizado en la fábrica de chocolate “Salinerito”, de la ciudad Guaranda, provincia Bolívar – Ecuador, plantea la importancia que tiene la planificación de la contabilidad administrativa. Se propone como objetivo determinar la estructura organizativa de la empresa y la oportuna toma de decisiones, para así conseguir la realización de correctivos necesarios en el mejoramiento de los procesos administrativos y laborales dentro de la empresa. En la investigación se aplicó el método bibliográfico para realizar el marco, utilizando el método descriptivo. Se realizó el estudio a seis personas para saber el comportamiento de la planificación de la contabilidad administrativa en la empresa. Los resultados obtenidos en la investigación evidencian que la correcta planificación permite mejorar los procesos de producción, con el fin de alcanzar una reducción en los gastos administrativos que permita tomar decisiones y el mejoramiento de los procesos en la empresa.

**Palabras clave:** Planificación, contabilidad administrativa, negocios, chocolate.

### ABSTRACT

The present work carried out at the “Salinerito” chocolate factory, in the city of Guaranda, Bolívar province - Ecuador, considers the importance of administrative accounting planning. Its objective is to determine the organizational structure of the company and the taking of decisions to carry out necessary corrections for the improvement of the administrative and labor processes within the company, in the research the bibliographic method was applied to carry out the theoretical framework and the descriptive method was used where the study was carried out on six people to know the behavior of administrative accounting planning in the company. The results obtained in the research show that the correct planning allows to have results that improve the production processes and thus achieve a reduction in administrative expenses that allows making decisions and improving the processes in the company.

**Keywords:** Planning, administrative accounting, business, chocolate.



## INTRODUCCIÓN

### Funciones que cumple la planificación dentro de la empresa “Salinerito”

La planificación es la base fundamental de toda empresa donde se define la misión, la visión, su análisis interno y externo para determinar las estrategias que se desea alcanzar y de esta manera poder dar cumplimiento a los objetivos de la organización siendo estos a largo, media y corto plazo.

Se debe considerar que la planificación es un eje sistemático que se debe seguir paso a paso para tener los resultados que se desea alcanzar en un futuro deseado, por lo tanto, permitirá cumplir a satisfacción la planificación con un correcto control de actividades. En este sentido, la planificación realizada de forma correcta permite las empresas tomar las decisiones en su debido tiempo, la cual, contribuye en alcanzar los objetivos para la organización y de esta manera constituirse en una empresa competitiva en el mercado. (Romero, 2004)

### Valores corporativos en las empresas

Los valores corporativos definidos por Ponce (2012), como los “elementos de la cultura empresarial donde cada organización tiene la libertad de establecerlos según su tipo de compañía, ya que se deben tener en cuenta el entorno, la competencia, las expectativas de los clientes y los propietarios para saber cuáles son los que rigen esta empresa y direccionarlos en torno a ella” (p.2). Por tal razón, toda empresa debe considerarse el tener valores organizacionales que le permitan a la misma orientar a sus trabajadores del cómo será el comportamiento por parte de ellos dentro y fuera de la organización.

### Dirección estratégica

Al referirse de dirección estratégica es necesario considerar cual será el horizonte que fije la empresa para llegar en un tiempo determinado, cumpliendo procesos administrativos y financieros que permita tomar la mejor decisión, por lo que, tomamos como referencia a lo mencionado Según David (2017).

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tiene la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino. Los propietarios de empresas pequeñas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas empresas lucrativas y no lucrativas han reconocido los beneficios de la dirección estratégica. (p.432)

En este contexto, se puede manifestar que los objetivos dentro de la planificación de la contabilidad administrativas es conocer, analizar y comprender los objetivos institucionales y departamentales, que permitirán alcanzar los resultados más óptimos dentro y fuera de la empresa. Al hablar de contabilidad debemos decir que es un proceso sistemático y continuo de los procesos que se llevan a efecto dentro de la organización que garantizan las mejores decisiones para alcanzar los resultados eficientes dentro de la empresa.

Actividades que involucra el proceso de planificación:

- Nos ayuda identificar los problemas dentro de una empresa
- Diseña planes, objetivos futuros
- Analiza los procesos a desarrollar
- Identifica y evalúa las restricciones en general y la viabilidad
- Ayuda a tomar decisiones y ejecución de acciones. (Flavio, 2003)

Al referirse a estrategias se debe citar a uno de los precursores de la creación de estrategias como es Porter quien indica que las estrategias coadyuvan a alcanzar los resultados esperados luego de haber analizado internamente y externamente a la organización lo que definirá plantear estrategias que permitan a las debilidades hacerlas fortalezas y a las amenazas en oportunidades. De esta manera, la empresa buscara posicionarse cada vez más en el mercado competitivo, en otras palabras, que la estrategia es el eje dinamizador de toda organización para alcanzar los resultados propuestos en un tiempo establecido. La estrategia conduce a la contabilidad administrativa realizar las acciones necesarias para mejorar procesos y obtener resultados sin cometer errores. (Porter, 2015)

La empresa “SALINERITO” ha venido desarrollando las siguientes actividades para una mejor planificación:

Identificación de los problemas dentro de la empresa “Salinerito”: es decir que ha ayudado a la empresa a identificar los posibles problemas y tener una mejor oportunidad de solución de cada uno de ellos sin que pueda afectar dentro de la entidad. Diseña planes, objetivos futuros: El diseño de los planes y los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa pues éstos marcan el curso a seguir y sirven como fuente de motivación y compromiso para los miembros de la empresa, los objetivos nos ayudan a dirigir, controlar y revisar el éxito de la actividad empresarial de “Salinerito”. (Yori, Hernández, & Chumaceiro, 2011)

Analiza los procesos a desarrollar: El análisis adecuado de cada proceso que realiza la empresa “Salinerito” nos permitirá proyectar y elaborar las medidas y acciones necesarias para fabricar productos a partir de materias primas seleccionadas. Donde podremos investigar nuevos procesos y mejorar los ya existentes, con objeto de hacer que sea seguro, eficiente, económico y respetuoso con el medio ambiente.

Identifica, evalúa las restricciones en general y la viabilidad: la empresa “Salinerito” a llevar a cabo, un plan de identificación en la cual realiza las respectivas evaluaciones de las restricciones, poder identificar la viabilidad de las mismas, y tomar de decisiones que permitan concretar así el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por parte de la administración. (Ramírez, 2008)

Ayuda a la toma de decisiones y ejecución de acciones: la planificación y la contabilidad administrativa ha brindado información muy importante y oportuna para una adecuada toma de decisiones dentro de la empresa “Salinerito” para de esta manera mejorar las acciones que cada uno de los funcionarios tiene dentro de la misma. (Garrison, Noreen, & Brewer, 2007) ¿Cuál es el papel principal de la contabilidad administrativa en la planificación dentro de la empresa “Salinerito”?

La contabilidad administrativa va a la par con el proceso administrativo al permitir identificar que cada organización cuente con una planeación, organización y control, con el propósito de hacer más eficientes los procesos que la organización realiza día a día y de esta manera este proceso orienta a trabajar de una manera correcta constituyéndose la organización en una entidad que trabaja de forma eficaz y eficiente en el logro de los resultados (Puerto, 2006).

Es así que:

- Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos será más fácil para la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
- Integrar los objetivos y decisiones de la organización.
- Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa. (Mazabanda, 2015)

Dentro de la empresa “Salinerito” se toma muy en cuenta los cambios que se dan en el entorno de la empresa lo que se les facilita una mejor adaptación dentro del campo laboral. La integración adecuada de los objetivos y las decisiones son muy importantes ya que ha permitido un desarrollo económico alto dentro de la empresa lo que a su vez ha permitido generar empleos a los emprendimientos del alrededor.

Además, la empresa “Salinerito” ha venido manejando una comunicación con sus empleados para así tener eficacia siendo esta la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas y eficiencia que se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recurso dentro de cada proceso productivo a desarrollarse dentro y fuera de la ciudad.

### **Importancia de la planificación en la toma de decisiones dentro de la empresa “Salinerito”**

La empresa “Salinerito” utiliza una planificación a corto plazo que permite plantear objetivos semanales y mensuales, lo cual, utiliza para alcanzar sus metas de mejoramiento continuo a los procesos de producción, procesos financieros y sobre todo a mejorar cada día los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de la organización. (Gallardo, Silvestri, Hernández, & Romero, 2010)

El saber tomar decisiones dentro de la empresa permite identificarse como una empresa sólida en el mercado competitivo a la cual se dedica, es así, que la correcta planificación de los diferentes departamentos contribuye a estar por delante de la competencia. La planificación de la

contabilidad administrativa ha servido para identificar la demora en los procesos administrativos de la organización y es así, que al planificar de manera correcta permite organizar, dirigir y controlar cada proceso interno y obtener resultados óptimos para contar con una empresa competitiva. (Rodríguez & Mora, 2006)

### **Las claves principales para afrontar las decisiones en una empresa son:**

Dentro de las empresas para tomar las correctas decisiones se debe considerar lo siguiente:

#### **Misión y visión claras**

Las decisiones empresariales van enfocadas con la razón de ser de la empresa tomando en cuenta hacia donde será el horizonte en un futuro deseado donde se desea conocer exactamente lo que desean sus propietarios para tener una empresa competitiva.

#### **Una análisis interno y externo**

La empresa el “Salinerito” utiliza una buena planificación en la contabilidad administrativa que permite conocer las fortalezas y debilidades en sus procesos administrativos y poder tomar decisiones acertadas para su mejor gestión. De igual manera, identifica oportunidades y amenazas de la competencia que realiza estrategias para mejorar su condición interna y poder enfrentar al mundo competitivo. (Mirabal, 2009)

#### **Estrategias y presupuesto**

La empresa al mirar un mundo global competitivo, debe definir de manera correcta las estrategias oportunas para enfrentar los negocios de su entorno, si las estrategias son las acertadas coadyuvan al crecimiento de la organización y se mantendrán vigentes por mucho tiempo en el mercado lo que generará una mejor rentabilidad para las organizaciones. De este modo, se debe tomar muy en cuenta que toda estrategia contará con un presupuesto establecido para poder cumplir de inicio a fin. (Alcázar, 2010)

### **La Empresa “Salinerito” ha venido tomando las siguientes decisiones para un mejor proceso productivo.**

Decisiones de dirección: Se han venido utilizando desde hace unos años la cual ha permitido direccionar hacia un mejor desarrollo dentro de las actividades, Donde además se ha utilizado para mejorar las funciones que cada uno de los trabajadores deben cumplir dentro de cada proceso siendo estas a mediano y largo plazo encaminado al cumplimiento del objetivo empresarial. (Valencia & Erazo, 2016)

Decisiones individuales: Estas decisiones también enmarcan la empresa lo que ha permitido que el trabajador tome también decisiones respecto a sus obligaciones que debe cumplir para obtener un mejor producto y así llevarlos al crecimiento continuo como empresa.

Decisiones rutinarias o programadas: Estas decisiones se utilizan dentro de la empresa cuando se considera que existe políticas, normas y procedimientos que se deben cumplir a diario dentro de la empresa para poder tomar decisiones correctas que le permita mejorar el desenvolvimiento de la empresa.

La Empresa “Salinerito” ha desarrollado su proceso productivo estrictamente planificado durante varios años la cual le ha permitido mantenerse en el mercado ganándose así un reconocimiento a nivel nacional e internacional por sus exquisitos chocolates.

Decisiones de riesgo: Por medio de esta decisión permitirá desarrollar al Gerente una planificación que le permita contrarrestar los posibles riesgos que pueden afectar la estabilidad de la empresa y tomar decisiones acertadas dentro de cada proceso para que el impacto sea menor.

## **METODOLOGÍA**

Para el análisis de los resultados del proyecto de investigación se utilizó las siguientes metodologías:

### **Método Bibliográfico.**

Este método ayudó a tener criterio claro del tema de investigación, el mismo que permitió localizar e identificar aquellos documentos como libros, revista y artículos científicos con información respecto a la planificación de la contabilidad administrativa, la misma que se obtiene mediante la lectura de

documentos y materiales bibliográficos para la recolección, selección, análisis y presentación de resultados. (Hernández, Fernández y Batista, 2003)

**Método Descriptivo**

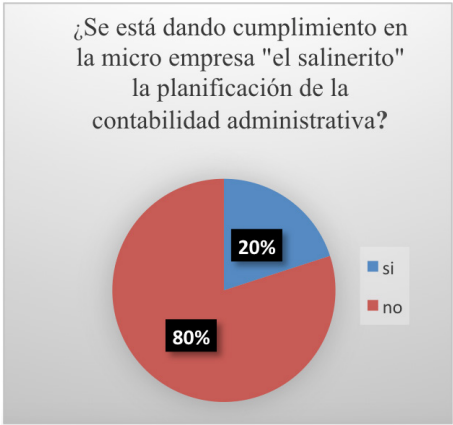
Este método implicó la utilización de un cuestionario de preguntas estructuradas para la recolección de la información con respecto a la planificación de la contabilidad administrativa, para luego proceder a la recopilación y agrupación sistemática de datos que permitieron interpretar los resultados obtenidos. (Hernández, Fernández y Batista, 2003)

**Universo**

El universo de estudio de la investigación es la empresa el “Salinerito”, la cual, que está constituida por un número de seis personas a las mismas que se realizó la encuesta para poder identificar la aplicación de la planificación de la contabilidad administrativa en la organización.

**RESULTADOS**

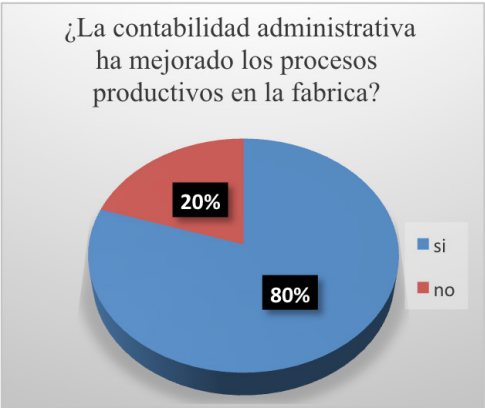
**Figura 1. Cumplimiento de la planificación de la contabilidad administrativa**



**Fuente:** Empleados de la empresa el “Salinerito”  
**Elaborado Por:** Grupo de investigación.

Análisis: Se puede observar que del 100% de los encuestados, el 20% afirman que la empresa está dando cumplimiento a la planificación de contabilidad administrativa, mientras que el 80% señalan que no se da cumplimiento

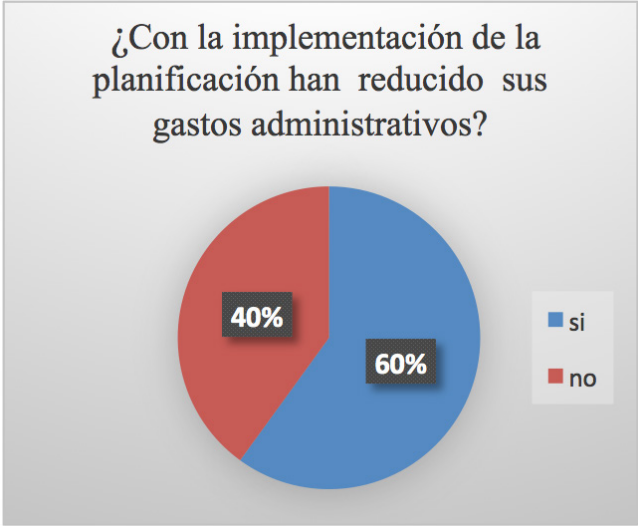
**Figura 2. Procesos productivos en la fabrica**



**Fuente:** Empleados de la empresa el “Salinerito”  
**Elaborado Por:** Grupo de investigación.

Análisis: En el siguiente grafico se visualiza que 80% de los encuestados manifiestan que ha tenido mejoras el proceso productivo con una planificación adecuada y el 20% informan que no ha tenido mejoras.

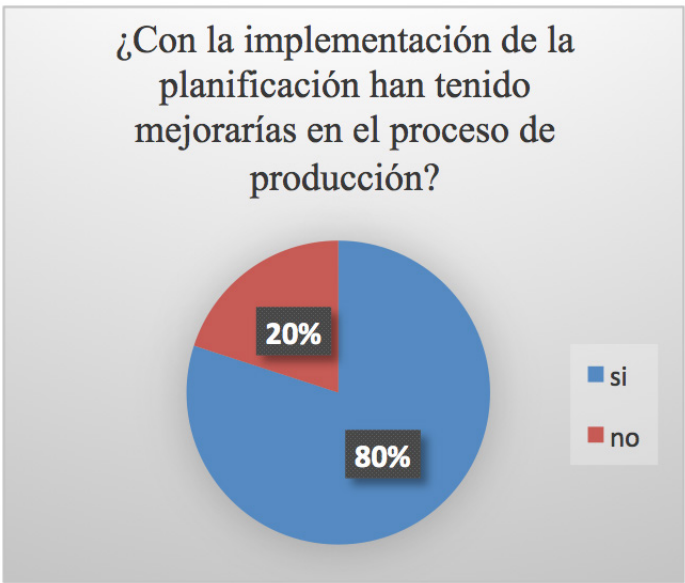
**Figura 3. Gastos Administrativos**



**Fuente:** Empleados de la empresa el “Salinerito”  
**Elaborado Por:** Grupo de investigación

Análisis: En el siguiente grafico se representa que el 60% del personal encuestados mencionan que con la implementación de la planificación se han reducido sus gastos. Mientras que el 40% de los encuestados responden lo contrario.

**Figura 4. Proceso de Producción**



**Fuente:** Empleados de la empresa el “Salinerito”  
**Elaborado Por:** Grupo de investigación



Análisis: En el siguiente grafico se observa que el 80% de los empleados señalan que con la implementación de la planificación existe mejoraría en el proceso de producción. Por otro lado, el 20% de los encuestados responden que no han tenido mejoras.

**Figura 5. Toma de decisiones**



**Fuente: Empleados de la empresa el “Salinerito”  
Elaborado Por: Grupo de investigación**

Análisis: Respecto a la pregunta planteada referente a mejorar la toma de decisiones el 80% de encuestados resalta que la planificación ayuda en la toma de decisiones en la empresa. mientras, que el 20% responden que la planificación no influye en tomar decisiones.

## DISCUSIÓN

La contabilidad administrativa dentro de las organizaciones juega un papel muy importante para identificar las falencias en los procesos productivos, administrativos y financieros que le permitirán tomar decisiones correctivas que sirven para tener un mejoramiento continuo con la implementación de estrategias eficientes. La planificación estratégica es vital para toda organización ya que esta se aplica en los tres niveles de las organizaciones siendo los mismos el nivel estratégico, funcional y operativo que le permite coadyuvar en la toma de decisiones correctas para cumplir los objetivos mediante estrategias.

La empresa al utilizar una correcta planificación en la contabilidad administrativa permitirá disponer con una programación eficaz y eficiente de la planificación, organización, dirección y control las misma que deberá ser ejecutada en tiempos adecuados y precisos y con el presupuesto establecido para poder cumplirlas, de esta manera, asegura que la contabilidad administrativa mejore de forma rotunda su sistema de gestión y así tomar decisiones adecuadas por parte de sus directivos.

En este sentido, en relación al estudio realizado por (Rodríguez & Huamaní, 2019, pág. 87) donde menciona en su conclusión “Para las empresas no tener una apropiada organización en todas las áreas, contrae un desorden en las áreas y en la contabilización. Un claro ejemplo es en los almacenes que no se sabe que se tiene, porque no manejan registro de materiales de entradas y salidas, ni manual y mucho menos sistemático”. De acuerdo a la investigación en la empresa el “Salinerito” o se determina que se debe disponer con una correcta planificación de la contabilidad administrativa para identificar los errores en los procesos productivos, administrativos y financieros y de esta manera tomar los correctivos necesarios con decisiones óptimas para mejorar las falencias y resultar ser más eficientes y eficaces en el trabajo.



## CONCLUSIONES

La empresa “Salinerito” al disponer de una planificación de la contabilidad administrativa permite tomar decisiones que le permite a la empresa mejorar en el cumplimiento de objetivos. La aplicación de la contabilidad administrativa da una mayor agilidad a los procesos administrativos al generar productos y servicios en menor tiempo y sin errores.

Además, en la investigación se concluye que la planificación de la contabilidad administrativa es necesario realizar de manera continua y programada considerando los mecanismos para identificar las debilidades que tiene el proceso administrativo de la organización para de esta forma evitar gastos innecesarios en constantes fallas que pueden ser realizadas sin ser identificadas por lo que la contabilidad administrativa sirve para detectar estos errores y mejorar el proceso en la organización y tener una gestión eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcázar, J. C. (2010). Claves para una correcta planificación de los sistemas de toma de decisiones. Partida doble, 219, 62-65. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3169367>

Polo, A. (23 de Mayo de 2019). Fundacion Familia Salesiana. Obtenido de <http://leisa-al.org/web/index.php/statistics/volumen-21-numero-2/2043-la-experiencia-de-desarrollo-de-salinas-de-guaranda-ecuador>

Circulantis. (2018). Toma de decisiones dentro de una empresa. . Obtenido de <https://circulantis.com/blog/toma-decisiones-empresa/>

Domínguez, B. M. (15 de Diciembre de 2016). La Contabilidad Administrativa como herramienta para negocios. Obtenido de <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-politecnica-de-tulancingo/la-contabilidad-administrativa-como-herramienta-para-negocios>

Flavio, C. T. (24 de Enero de 2003). Planificación estratégica. Obtenido de <http://www.ildis.org.ve/website/administrador/uploads/planificacionestrategica.pdf>

Gallardo, J., Silvestri, K., Hernández, R., & Romero, F. (2010). Planificación estratégica, una herramienta para la toma de decisiones en las gerencias medias del sector petrolero del Estado Zulia. Revista de Formación Gerencial, 9(1), 200-226. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3297033>

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2007). Contabilidad administrativa. Mexico D.F: McGraw-Hill.

kyocera. (s.f.). ¿Qué se entiende por contabilidad administrativa? Obtenido de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/que-se-entiende-por-contabilidad-administrativa.html#:~:text=Share%20to%20XING-,La%20contabilidad%20administrativa%20es%20un%20sistema%20que%20ofrece%20informaci%C3%B3n%20>

García, M. (28 de Febrero de 2015). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de guanajuato. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/planeacion.html>

Mazabanda, C. (16 de Noviembre de 2015). Obtenido de <https://sites.google.com/site/misitiowedcm/contabilidad-administrativa/a-papeldelacontabilidadadministrativaenlaplaneacion>

Mirabal, W. (2009). Reseña de “Estrategia claves para tomar decisiones en los negocios” de Jeremy Kourdi. Telos, 11(2), 266-268. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312517009.pdf>

Monroy Rodríguez, C., & Mora García, E. (2006). Planificacion Estrategica y Fusiones & Adquisiciones: procesos y herramientas de apoyo en la toma de edecisiones. Valencia: X Congreso de Ingeniería de Organización.

Padilla, D. N. (2008). Contabilidad administrativa. México D.F: McGraw-Hill.

Peralta, M. P. (18 de julio de 2020). ¿Cuál es la importancia de la planificación en tu emprendimiento? Obtenido de <https://www.crecemujer.cl/capacitacion/comienzo-un-negocio/cual-es-la-importancia-de-la-planificacion-en-tu-emprendimiento#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20es%20la%20primera,a%20hacer%20para%20poder%20alcanzarlos>.

Puerto, E. (agosto de 2006). Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/395/39521906.pdf>

Rodríguez, M. C., & Huamaní, C. O. (2019). Implementación de PIR para mejorar la contabilidad administrativa, Lima 2019. Revista Colombiana de Contabilidad, 7(14), 87. Obtenido de <https://ojs.asfacop.org.co/index.php/asfacop/article/view/153/150>

Romero, A. F. (2004). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Saavedra, G. R. (12 de Julio de 2001). Planificación del desarrollo. Obtenido de [https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field\\_attached\\_file/pdf-\\_planificacion\\_del\\_desarrollo\\_-\\_pag.-web-11-15.pdf](https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_planificacion_del_desarrollo_-_pag.-web-11-15.pdf)

Valencia Maldonado, G., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. Revista Publicando,, 3(8), 335-344. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>

Yori Conill, L., Hernández de Velazco, J., & Chumaceiro Hernández, A. (2011). Planificación de escenarios: una herramienta estratégica para el análisis del entorno. Revista Venezolana de Gerencia, 16(54), 274-290. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29018865006.pdf>