

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El rol de un gerente y sus competencias para dirigir compañías de alto impacto

Trabajo de Grado Pade III

Presentado por
Juan Sebastián Acevedo Moreno
Sebastián García Castañeda
Mariana Salazar Quintana
José Andrés Rojas Lancheros

Bogotá D. C, Colombia
2023

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



El rol de un gerente y sus competencias para dirigir compañías de alto impacto

Trabajo de Grado Pade III

Presentado por

Juan Sebastián Acevedo Moreno

Sebastián García Castañeda

Mariana Salazar Quintana

José Andrés Rojas Lancheros

Tutor

Viviana Carolina Romero Peralta

Administración de Negocios Internacionales

Administración de Logística y Producción

Bogotá D. C, Colombia

2023

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “EL ROL DE UN GERENTE Y SUS COMPETENCIAS PARA DIRIGIR COMPAÑÍAS DE ALTO IMPACTO ” en la opción de grado de PADE III y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Juan Sebastián Acevedo Moreno

C.C. 1000454883

Sebastián García Castañeda

C.C. 1072675234

Mariana Salazar Quintana

C.C. 1004774762

José Andrés Rojas Lancheros

C.C 1003618116

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Juan Sebastián Acevedo Moreno

C.C. 1000454883

Sebastián García Castañeda

C.C. 1072675234

Mariana Salazar Quintana

C.C. 1004774762

José Andrés Rojas Lancheros

C.C 1003618116

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	6
RESUMEN	7
PALABRAS CLAVE:	7
ABSTRACT	8
KEY WORDS:	8
1. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	9
2. CARTA DE LA EMPRESA	14
3. PERFIL DEL ENTREVISTADO	16
4. OBJETIVO DEL PROYECTO	16
5. PREGUNTAS Y RESPUESTAS DEL GERENTE	17
6. REFLEXION Y CONCLUSION	20
7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	22

Glosario

Estrategia: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento (Real Academia Española, 2023)

Innovación: Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado (Real Academia Española, 2023)

Remuneración: Aquello que se da o sirve para remunerar (Real Academia Española, 2023)

Justificación: acción y efecto de argumentar (Real Academia Española, 2023)

Responsabilidad: Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado (Real Academia Española, 2023)

Propiedad intelectual: La propiedad intelectual es el conjunto de derechos que corresponden a los autores y a otros titulares (artistas, productores, organismos de radiodifusión...) respecto de las obras y prestaciones fruto de su creación (Ministerio de Cultura, 2023)

Confidencialidad: Que se hace o se dice en la confianza de que se mantendrá la reserva de lo hecho o lo dicho (Real Academia Española, 2023)

Resumen

En esta investigación, se sumerge en la visión y perspectiva del gerente de Pollos La Granjota, explorando cómo enfrenta y supera los desafíos en la competitiva industria avícola. Con el telón de fondo de un mercado saturado y la presencia de gigantes en la misma industria, el enfoque se centra en comprender las decisiones clave tomadas por el gerente para garantizar el éxito empresarial. La investigación se basa en entrevistas exhaustivas con el gerente, desglosando su enfoque estratégico y táctico para enfrentar la competencia y lograr la excelencia operativa. Se analizan las decisiones de contratación y gestión de personal, destacando la importancia de la alineación de objetivos y el compromiso del equipo con la visión de la empresa.

Los resultados revelan estrategias innovadoras implementadas por el gerente para diferenciar a Pollos La Granjota en un mercado desafiante. Se examinan también los criterios de selección de colaboradores, destacando la importancia de habilidades específicas y valores compartidos que contribuyen al éxito organizacional. Este trabajo arroja luz sobre cómo un gerente eficiente no solo aborda los desafíos operativos, sino que también moldea la cultura organizacional para fomentar la cohesión y el compromiso del equipo. Con una visión clara y decisiones estratégicas, el gerente de Pollos La Granjota demuestra cómo superar adversidades y destacar en una industria dinámica y competitiva.

Palabras clave: Remuneración, Justificación, Responsabilidad, Propiedad Intelectual, Confidencialidad.

Abstract

This degree paper dives into the vision and perspective of the manager of Pollos La Granjota, exploring how he faces and overcomes challenges in the competitive poultry industry. Against the backdrop of a saturated market and the presence of giants in the same industry, the focus is on understanding the key decisions made by the manager to ensure business success. The research is based on in-depth interviews with the manager, breaking down his strategic and tactical approach to facing competition and achieving operational excellence. Hiring and personnel management decisions are analyzed, highlighting the importance of goal alignment and team commitment to the company's vision.

The results reveal innovative strategies implemented by the manager to differentiate Pollos La Granjota in a challenging market. Employee selection criteria are also examined, highlighting the importance of specific skills and shared values that contribute to organizational success. This paper sheds light on how an effective manager not only addresses operational challenges, but also shapes the organizational culture to foster team cohesion and commitment. With clear vision and strategic decisions, the manager of Pollos La Granjota demonstrates how to overcome adversity and excel in a dynamic and competitive industry.

Key words: Remuneration, Justification, Responsibility, Intellectual Property, Confidentiality

1. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA DESARROLLO DE ENTREVISTA A GERENTE

JUSTIFICACIÓN

El programa Avanzado de Dirección Ejecutiva PADE, dentro de sus opciones de grado, tiene la posibilidad de que sus estudiantes desarrollen proyectos de consultoría en organizaciones o empresas como producto de su formación y para el cumplimiento de uno de los requisitos para optar al título académico.

El presente formato corresponde a los términos de referencia que enmarcarían los proyectos en los cuales participen los estudiantes Mariana Salazar Quintana, Sebastián García Castañeda, Juan Sebastián Acevedo, José Andrés Rojas Lancheros como opción de grado para su titulación, con el fin de que apliquen los conocimientos adquiridos en el programa académico para el desarrollo de consultorías y entrevistas específicas en un área o actividad de las organizaciones o empresas, dentro de un contexto y finalidad académica, que generará como resultado un trabajo de investigación cuyos productos además de ser valorados académicamente, serán entregados a la organización o empresa como clientes de esta dinámica de formación.

TÍTULO DEL PROYECTO:

El rol de un gerente y sus competencias para dirigir compañías de alto impacto

ORGANIZACIÓN CLIENTE

Pollos La Granjota S.A.S

OBJETIVOS:

- Conocer la visión y perspectiva que tiene un gerente, saber un poco más como poder alcanzar el éxito a pesar de todos los desafíos.
- Lograr que los alumnos corroboren con un gerente que todos los temas de habilidades blandas vistas en clase son reales y tangibles en el ejercicio de la profesión.

REMUNERACIÓN:

El desarrollo del Proyecto no implica ningún vínculo laboral o civil entre el Equipo de Investigación y el Cliente, por lo que no habrá lugar a ningún tipo de compensación o remuneración por parte de este hacia la Universidad o hacia el Equipo de Investigación, ni a reclamaciones o solicitudes de indemnización, cualquiera sea el concepto.

RESPONSABILIDAD:

El trabajo de investigación refleja la opinión de los autores y no compromete la posición institucional de la Universidad ni de Mariana Salazar Quintana, Sebastián García Castañeda, Juan Sebastián Acevedo, José Andrés Rojas Lancheros reconoce explícitamente que el alcance de esta investigación es de carácter exclusivamente académico, por lo cual se exime de cualquier responsabilidad legal y/o contractual a la Universidad, Mariana Salazar Quintana, Sebastián García Castañeda, Juan Sebastián Acevedo, José Andrés Rojas Lancheros y a los integrantes de los equipos de investigación.

PROPIEDAD INTELECTUAL:

Los derechos de propiedad intelectual de toda clase de creaciones protegidas por esta disciplina (Derecho de Autor y Derechos Conexos, Propiedad Industrial, etc.), que se generen con motivo de la ejecución de los trabajos y actividades consultoría o investigación que se concretan en el presente documento, pertenecerán en cuanto a derechos patrimoniales o de explotación económica (Reproducción, comunicación pública, transformación y distribución), en su totalidad a la entidad, organización o empresa (cliente), todo de conformidad con lo establecido en los artículos 4 literal f), 20, 92 y 93 de la Ley 23 de 1982, los artículos 28, 29 y 30 de la Ley 1450 de 2011 y las normas relativas a obras y creaciones hechas por encargo. Los derechos mencionados se refieren no solo a soporte material, sino que se extienden a toda información expresada, comunicada, transmitida en forma de mensaje de datos (internet, EDI, correo electrónico, etc.), y en general, a cualquier medio conocido o por conocer.

La Universidad tendrá derecho de uso para fines académicos por el término de duración aplicable en cada caso conforme a la legislación vigente, y en el territorio que comprende todos los países del mundo, sobre el desarrollo o desarrollos que con ocasión del producto generado en cumplimiento de los fines formativos objeto del presente documento.

La titularidad sobre los derechos morales se reserva para el equipo consultor, los cuales no son objeto de cesión, conforme lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, que disponen que estos derechos son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. Por lo tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de cada una de las personas que participen en la elaboración y producción del

proyecto, y los créditos respectivos siempre les deberán ser reconocidos en las reproducciones y materiales en que sea usado.

Conforme lo anterior el equipo consultor que participe en el desarrollo del proyecto se compromete a:

- Desarrollar el objeto y todos los entregables y materiales del presente proyecto, en cumplimiento estricto de los derechos de autor de terceros, y respetando los derechos de propiedad intelectual de los mismos.
- Suscribir documento de cesión de derechos patrimoniales de autor a favor de la entidad, organización o empresa (cliente), conforme el formato que está o la Universidad ponga a su disposición para tal efecto, respecto de todos los productos, bases de datos, información recolectada y desarrollada con ocasión de este documento, y de conformidad con lo dispuesto en los artículos 20, 182 y siguientes de la Ley 23 de 1982.

CONFIDENCIALIDAD:

El equipo consultor que participe en el desarrollo del proyecto, se comprometen con la Universidad y con los estudiantes Mariana Salazar Quintana, Sebastián García Castañeda, Juan Sebastián Acevedo, José Andrés Rojas Lancheros, a mantener y conservar de manera estrictamente confidencial y no revelar a terceros cualquier información que se obtenga o desarrolle en la ejecución del objeto de este Proyecto, incluyendo de manera enunciativa los procedimientos, know how y demás informaciones a la que puedan tener acceso. Toda información a la que se acceda o que sea obtenida como desarrollo del Proyecto, será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación, con lo cual, no podrá ser usada para fines comerciales, ni ser cedida a terceros.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

Mes de Octubre del segundo semestre del año 2023.

NATURALEZA:

El presente documento es de naturaleza y finalidad es netamente académica, por lo cual no produce efectos contractuales entre los intervinientes en el desarrollo del proyecto con la entidad, organización o empresa, ni entre esta con la Universidad.

En manifestación de aceptación a los anteriores términos de referencia, suscriben el presente documento:

Juan Sebastián Acevedo Moreno

C.C. 1000454883

Sebastián García Castañeda

C.C. 1072675234

Mariana Salazar Quintana

C.C. 1004774762

José Andrés Rojas Lancheros

C.C 1003618116

Viviana Carolina Romero Peralta

Profesor Universidad del Rosario

Juan Carlos Acevedo Romero

Representante Legal

2. CARTA DE LA EMPRESA

Bogotá, 01/12/2023

Señores

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Escuela de Administración

Ciudad

Ref: Acuerdo de confidencialidad

Cordial saludo,

En calidad de representante legal de la Empresa Pollos La Granjota S.A.S, identificada con NIT 900607237-1, autorizo a Juan Sebastian Acevedo Moreno, identificado con Cedula de ciudadanía N°. 1000454883, estudiante del programa Administración de logística y producción, de la Universidad del Rosario, a utilizar “Información Confidencial” de la empresa en el marco del proyecto académico titulado “el rol de un gerente y sus competencias para dirigir compañías de alto impacto”. Para efectos del presente acuerdo, “Información Confidencial” comprende toda la información divulgada por la Empresa ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al estudiante. En virtud de esta autorización, el estudiante se compromete a lo siguiente:

1. No divulgar ni usar para fines personales la “Información Confidencial” que con objeto de la relación o actividad académica, le fue suministrada por parte de la Empresa;

2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y

3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de un estudio de caso o el desarrollo de sus actividades o prácticas académicas. La información y el resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración. En caso de que el estudiante incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Atentamente,

Juan Carlos Acevedo Romero

Representante Legal Empresa

C.C 79.505.927

Juan Sebastian Acevedo Moreno

Administración de Logística y Producción

C.C 1.00.454.883

3. PERFIL DEL ENTREVISTADO

Juan Carlos Acevedo Romero, es médico veterinario egresado de la Universidad de la Salle, especializado en medicina y producción aviar. Continuo su formación con énfasis en la administración de empresas, finanzas, y gestión gerencial. Tiene una trayectoria en el sector avícola de más de 30 años, especialmente en cargos comerciales. Actualmente es el presidente de la junta directiva de la Asociación Colombiana de Médicos Veterinarios y Zootecnistas Especializados en Avicultura.

En el año 1998 decidió emprender con su primera empresa llamada Pollos La Granjota S.A.S, una empresa dedicada a la cría y engorde de aves para producción de carne de pollo. Con el propósito de lograr una integración vertical hacia atrás en el 2014 creo la empresa Reproducir Genética Avícola S.A.S, la cual se dedica a producir y distribuir pollo de un día para engorde. Su más reciente proyecto inicio a comienzos del 2023 y fue la creación de una planta de fabricación de alimentos balanceados. Cuenta con 120 empleados en sus organizaciones.

4. OBJETIVO DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto es conocer la visión y perspectiva que tiene un gerente, en este caso el gerente de Pollos La Granjota. saber un poco más como poder alcanzar el éxito a pesar de todos los desafíos que se pueden presentar en el camino y más en una industria donde hay tanta competencia y donde hay empresas mucho más grandes que están en la misma industria avícola. El propósito es conocer un poca más como un gerente se desenvuelve en su cargo como toma

decisiones y como ve y selecciona a los colaboradores para que hagan parte de la empresa y que todos estén comprometidos y alineados con los mismos objetivos de la compañía.

5. PREGUNTAS Y RESPUESTAS DEL GERENTE

5.1. ¿Cuáles son las cualidades y habilidades clave que considera usted se deben tener para tener éxito en el mundo laboral?

La perseverancia es la principal cualidad que debe tener una persona. De ahí pasamos al conocimiento profundo de la industria que debemos tener para poder tomar decisiones racionales y con fundamentos. Por último, la situación comercial de la población colombiana ya que así entenderemos cuales son las dinámicas y el contexto para saber de dónde venimos, cómo estamos y para dónde va la situación de la población. Añadiendo a esto, podemos entender las tendencias y estacionalidades que vive la población colombiana para así ajustar las decisiones que se hacen en las empresas.

5.2. ¿Qué es lo que usted más valora de los empleados de su compañía?

El compromiso que tiene cada trabajador con sus respectivos deberes en la empresa es lo que más se valora y se tiene en cuenta. Se reconoce y se agradece cuando un trabajador da todo su esfuerzo y empeño para hacer las cosas de manera correcta buscando siempre el bienestar de la empresa y cumpliendo así los objetivos propuestos por esta. Así mismos valores como el respeto, honestidad y compañerismo son complementos necesarios para la fórmula del éxito empresarial.

5.3. ¿Qué procesos de selección utilizan al contratar a alguien y cómo estima que el candidato es idóneo para trabajar en su empresa?

Es importante tener en cuenta que actualmente hay la necesidad del recurso humano, las personas que son la base fundamental del éxito de las compañías y en Pollos La Granjota no es la excepción, actualmente, es un reto encontrar personas que estén comprometidas y que tengas todo el conocimiento y el interés en criar y engordar un pollo.

Por otro lado, Juan Carlos menciona que a partir de esa idea se derivan otras necesidades como el conocimiento para poder desarrollar sus actividades en el campo, compromiso, honestidad, disciplina, buen comportamiento, buena conducta, y la dedicación completa ya que es indispensable que cada colaborador comprenda el papel que está cumpliendo en la empresa y que en sus manos está el buen desarrollo o el mal desarrollo de la actividad que puede traer muy buenos o malos resultados. Finalmente, dice que lo más importante es que cada colaborador este enfocado en la misma idea y objetivo que se quiera cumplir.

5.4. ¿Cómo es su personalidad y qué ha sido lo más beneficioso de esta para su vida personal y para la empresa?

Juan Carlos nos comenta que es necesario voltear la cabeza atrás a mirar lo que uno ha hecho, lo que pasa es que uno no tiene un libro escrito de por qué lo hizo, cómo lo hizo, cómo fue la cosa, que decisiones se tomaron, que curso se tomó para hacer eso. Lo que sí es fundamental es querer hacerlo, que uno ame lo que hace y este motivado por los objetivos.

A medida que pasa el tiempo las actividades traen mucha toma de decisiones, conductas, orientaciones y cambios que uno cree que como líder de este proceso lo está haciendo bien con base en el conocimiento. Por eso es que Juan Carlos nos mencionó anteriormente que debemos conocer la actualidad del campo y del agro, es decir, tener un entendimiento profundo del campo en el que uno trabaja. La facilidad y posibilidad de entender el entorno hace que se tomen buenas decisiones y se puede evidenciar en el camino positivo que ha tenido la empresa. Juan Carlos nos comenta que el curso es un curso largo, que todavía se cometen errores, todavía pasan cosas, pero definitivamente es un don de Dios, es una experiencia y es un conocimiento que se va adquiriendo con cada situación al igual que se va corrigiendo.

5.5. ¿Qué lo diferencia a usted de otra persona que pueda ocupar su mismo cargo?

Juan Carlos divide la respuesta a esta pregunta en 3 momentos en el primero nos habla de empezar su vida empresarial gerencial sin libro o manual, que le logrará aportar o guiar para poder enfrentar el día a día y esto le ayudo a entender, pensar y responder, y que esa respuesta fuera la indicada para no desfallecer. Así mismo, nos comenta sobre la importancia de la concentración y atención que él tuvo al aprender de otros empresarios y como estos manejan sus empresas. En el segundo momento menciona que conoce profundamente las empresas colombianas y más que todas las bogotanas, así como la forma de pensar de los gremios, de los gerentes, de los veterinarios, permitiéndole entender cómo funciona el campo y lo que pasa en el para saber cómo lo puede manejar.

En el tercer momento, nos habla de no existe un molde para un gerente que tenga éxito, pero tiene claro que parte de tener muchas ganas de trabajar de estar apasionado en lo que está

haciendo y hacerlo, con sacrificio y estudio. Realmente se enfoca en que la pasión, es fundamental para que las gerencias funcionen, así mismo la concientización a los colaboradores de pensar de manera lógica y con respuestas coherentes para ayudar a orientar al gerente de que los departamentos están manejando la empresa de la forma como él quiere. Finalmente, el cierra con unas reflexiones muy interesantes, como cuando un gerente no está en la empresa por un periodo de tiempo largo, la empresa tiene que funcionar, de lo contrario el gerente no fue bueno. El gerente es buen gerente cuando se va y la empresa continúa funcionando.

La otra reflexión es, si usted quiere mandar a hacer algo, debe saberlo hacer, y si no sabe hacer lo que está mandando, tal vez no lo pueda delegar y mucho menos que lo hagan bien. Son reflexiones que van de la mano con garantizar un factor humano de calidad, que les permita a las empresas salir adelante. Al terminar nos precisa en que la pasión que él tiene por su negocio y lo que le permite que pueda generar nuevas ideas, innovar, y no se dejarse acabar por los grandes ya que es una industria bastante difícil, pero con todas esas eventualidades tiene claro que para poder seguir siendo competitivo debe depender de el mismo ya que cuando uno depende de uno mismo es más difícil dejarse afectar.

6. REFLEXION Y CONCLUSION

El trabajo del gerente es un trabajo arduo, es un trabajo difícil en el cual se deben tomar las mejores decisiones, a la misma vez que debemos estar concentrados, escuchar y estar atentos a las cosas que pasan en nuestro entorno. Juan Carlos nos menciona que cuando un gerente se va por un periodo largo de tiempo, la empresa debe funcionar. Si el gerente se va por x o y razón a hacer alguna actividad que demore x tiempo y la empresa no funciona, el gerente no es bueno. El gerente

es bueno cuando se va y la empresa funciona. Esto va de la mano que la comunicación con el equipo de trabajo debe ser efectiva y eficaz para que todas las tareas se den de la mejor manera y todos los objetivos que se tienen planteados se cumplan sin imprevistos.

Todas las empresas con un factor y una calidad humanos trabajando salen adelante y florecen. Es un factor diferenciador que muchas empresas no tienen y así se tenga un producto bueno es probable que no sobreviva por no estar conectados como un todo.

Por último, Juan Carlos nos habla de cómo las empresas se convierten como un hijo desde que nace y pide un montón de cosas para que salga adelante. Es algo de lo que se debe estar pendiente todo el tiempo y el cual es difícil soltar ya que es algo que uno ha construido y se tiene el miedo de que si uno suelta no esté del todo listo. Esta es la belleza de emprender y ser empresario, cada día es un desafío y se viven retos nuevos que vamos llevando a cabo.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bierman, H., Bonini, C. & Hausman, W. Análisis cuantitativo para la toma de decisiones. Octava edición. Irwin. México D.F., México. 1996.

Espindola, J. Análisis de problemas y toma de decisiones. Segunda edición. Pearson. México D.F., Mexico. 1999.

Hillier, F. S., and G. J. Lieberman. "Investigación de operaciones. Séptima edición. Editorial". McGraw-Hill." (2001)

Huber P. George. Toma de Decisiones en la Gerencia, Trillas.

Infante, A. Evaluación financiera de proyectos de inversión. Octava edición. Editorial Norma. Bogotá. Colombia. 1992.

Kourdi, J. Estrategia «Claves para tomar decisiones en los negocios». Primera edición. Cuatro Media. Buenos Aires, Argentina. 2008.

Ministerio de Cultura (2023) Propiedad intelectual. Tomado de: <https://www.cultura.gob.es/cultura/propiedadintelectual/la-propiedad-intelectual/definicion.html#:~:text=La%20propiedad%20intelectual%20es%20el,prestaciones%20fruto%20de%20su%20creaci%C3%B3n.>

Real Academia Española (2023) RAE

Rheault Jean Paul, Introducción a la Teoría de las Decisiones con Aplicaciones a la Administración. Limusa.

Robbins, S. & Coulter, M. Administración. Décima edición. Pearson. México D.F., México. 2010.

Rodríguez, M. & García, J. Herramientas para la toma de decisiones con Excel. Primera edición.
Omicron system. Buenos Aires, Argentina. 2004.