

## Informe Final Visita Técnica Internacional Cono Sur

Eymi Bibiana Guevara Aguirre Cod: 341734

Wendy Paola Herrera Hernández Cod. 341737

Luz Análida Páez Parra Cod. 341736

Ángela Yovana Perilla Acosta Cod. 341747

Universidad Católica de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización de Administración Financiera

Bogotá, D.C.

2019



## Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

## Contenido

Introducción .....	5
1. Objetivo General.....	6
1.1 Objetivos Específicos.....	6
2. Definiciones .....	7
3. Temática Académica.....	8
3.1 Gestión de la Calidad .....	8
3.2 Mejora Continua.....	9
3.3 Taller habilidades gerenciales .....	10
3.4 Taller de liderazgo.....	12
3.5 Tipos de liderazgo .....	13
4. Temática Empresarial .....	15
4.1 Visita Zona América .....	15
4.2 Visita Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) .....	16
4.3 La Serenísima.....	18
4.4 McDonald's.....	20
5. Temática intercambio cultural .....	22
5.1 Mar del Plata .....	23
Referencias bibliográficas.....	25

## Lista de imágenes

Imagen 1. Fotografía UBA Buenos Aires Argentina.....	8
Imagen 2. Fotografía Taller Habilidades Gerenciales, Universidad de Buenos Aires Argentina .	10
Imagen 3. Fotografía Taller de liderazgo, Universidad de Mar del Plata Argentina.....	12
Imagen 4. Estilo de decisión .....	14
Imagen 5. Fotografía Zona América Montevideo Uruguay.....	15
Imagen 6. Fotografía Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) Montevideo.....	16
Imagen 7. Fotografía La Serenísima, Buenos Aires Argentina. ....	18
Imagen 8. Fotografía Logo McDonald's .....	20
Imagen 9. Fotografía Puerto de Mar del Plata .....	23

## Resumen

La salida realizada a Cono Sur fue una de las opciones de grado presentadas por la Universidad Católica de Colombia, la cual permitió conocer la metodología académica utilizadas por Universidades de Países como Argentina y Uruguay, por otra parte dentro de la propuesta académica se incluyeron visitas empresariales que permitieron identificar procesos productivos y de servicios como fueron Zona América quien presta sus servicios como una zona Franca, Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), Bolsa de Valores de Buenos Aires, Agrale, La Serenísimas, McDonald's, Puerto de Buenos Aires, y por último el intercambio cultural en cuanto a gastronomía y actividades de esparcimiento.

## **Introducción**

Este informe busca presentar la experiencia estudiantil desarrollada en el Cono Sur con un enfoque no solo académico, sino también empresarial y cultural, con el cual se busca comparar cómo se desarrollan estos tres enfoques tanto en Argentina como en Uruguay. Este tipo de actividades permiten que por medio de la Universidad se pueda ampliar la perspectiva de los estudiantes en cuanto a metodologías de estudio, procesos productivos y actividades culturales.

Visitas con diversidad Cultural que permite obtener conocimientos interactuando con diferentes países, permitiendo mezclarse a sus tradiciones, organizaciones, lenguaje y demás, para lograr entender el manejo de los comportamientos y su estructura organizacional.

## **1. Objetivo General**

Crear espacios de interacción económica, empresarial, cultural y educativa entre los países, reafirmando los conocimientos obtenidos durante la especialización.

### **1.1 Objetivos Específicos**

1. Conocer el funcionamiento de las empresas, que permitan aplicar los conocimientos y buenas prácticas en las empresas de Colombia, para hacerlas competitivas a nivel internacional.
2. Ampliar los conocimientos académicos identificando las metodologías de estudio utilizadas en otros países.
3. Realizar intercambio cultural y afianzar las relaciones con los demás compañeros del posgrado.

## 2. Definiciones

**Heurística:** proviene etimológicamente de la palabra griega “euriskein” que procede de “eureka”, un vocablo que significa hallar o encontrar (González, Pascual y Lorés, 2001). (Este vocablo fue exclamado por Arquímedes en un famoso episodio sin bases históricas. El diccionario de la Real Academia Española define a la palabra “heurística” como:

- Técnica de la indagación y del descubrimiento
- Busca o investigación de documentos o fuentes históricas.
- En algunas ciencias, manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas, etc.

**El efecto Dunning-Kruger:** la relación entre estupidez y vanidad se ha descrito como el efecto Dunning-Kruger, según el cual “las personas con escaso nivel intelectual y cultural tienden sistemáticamente a pensar que saben más de lo que saben y a considerarse más inteligentes de lo que son” (De la Gándara, 2012).

### 3. Temática Académica

#### 3.1 Gestión de la Calidad



*Imagen 1.* Fotografía UBA Buenos Aires Argentina

Fuente: propia

Se agradece a la Universidad de Buenos Aires (UBA) al director de la escuela de estudios y posgrados Dr. Catalino Núñez, y al docente Adrián Zappia contador público y asesor, quien tuvo a cargo el seminario.

En la metodología utilizada por el docente, se evidencia el bagaje y la experiencia en el ámbito académico, su alto grado de discernimiento y comprensión, que fueron de gran ayuda para afianzar los conocimientos adquiridos en la especialización y en general en el espacio académico.

Cabe destacar uno de los temas tratados durante el seminario, ya que debido a su importancia a nivel global se tiene en cuenta en el presente informe.

### 3.2 Mejora Continua

- a. Posibilidades de mejora de algún proceso en la organización

Identificar los procesos críticos que sean medibles y comparables.

- b. Tomar acciones preventivas y correctivas

Establecer todas las acciones correctivas y preventivas con el objetivo de gestionar las no conformidades ya sean reales o potenciales.

- c. Gestión Total de la Calidad

Se resalta la teoría del círculo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar) o círculo Deming difundida por el autor estadounidense William Edwards Deming, en la cual se enfatizó para tenerla en cuenta en el manejo de los procesos de las empresas.

- d. Normas ISO

Es una Organización no gubernamental con su sede principal en Suiza. ISO (Organización Internacional de Normalización) se mencionaron las normas correspondientes a la Calidad como lo son: ISO 9000,9001 y 9004 y se propuso un conversatorio realizando un comparativo de cómo se aplicaban estas normas en las empresas tanto colombianas como argentinas y la ventaja que estas tenían para estandarizar los procesos de las organizaciones para que estas sean más competitivas, teniendo como resultado:

- Aumento en la satisfacción del cliente
- Aumento en la productividad
- Trabajo Interno más eficiente

- Mayores beneficios y menores Costos

### 3.3 Taller habilidades gerenciales



*Imagen 2.* Fotografía Taller Habilidades Gerenciales, Universidad de Buenos Aires Argentina

Fuente: propia

Gracias al recibimiento de la Universidad de Buenos Aires y a su grupo de docentes, en este caso al Doctor en Ciencias Económicas Blas Ramos, quien dictó el taller de Habilidades gerenciales, presentó dos tipos de sistemas cognitivos, los cuales denomino Sistema Automático y Sistema Reflexivo, mostrando como con el primero se actúa de forma rápida para dar respuesta a una problemática lo que conlleva a que no se presente control y todo se realice con el menor esfuerzo generando respuesta y/o soluciones por medio de la asociación, las experiencias y de forma inconsciente, a diferencia del sistema reflexivo que busca el control, genera un gran esfuerzo, toma de decisiones de forma lenta utilizando la autoconciencia y se toman decisiones de forma deductiva utilizando la información con la cual se cuenta.

Para ello desarrolla varias preguntas que busca que los estudiantes identifiquen qué tipo de sistema utilizan y que información toman para responder a las mismas.

Tiene en cuenta los principios de la heurística, como son la representatividad que es la mayor probabilidad para tener en cuenta los segmentos más importantes, la disponibilidad, ajuste y anclaje en el cual se toma el valor inicial como referencia.

Refiere que los seres humanos tienen tendencias a tener sesgos cognitivos definidos por Ramos (2019) como “las trampas de nuestro cerebro, distorsiones, fallas en la percepción y defectos que actúan de manera silenciosa e invisible”, de los cuales refiere igualmente existen 9 tipos de sesgos:

1. Sobre confianza
2. Sesgo de confirmación
3. Ilusión de control
4. Sesgo de Dios
5. Efecto Dunning – Kruger o Superioridad Ilusoria
6. Efecto Halo
7. Efecto Marco
8. Efecto de arrastre o comportamiento de manada
9. Efecto dotación

El docente buscaba que los estudiantes adquirieran conocimiento acerca de las habilidades gerenciales que se deben desarrollar y cómo hacerlo, por medio de ejemplos cotidianos lo cual permitió que los alumnos interiorizaran los conceptos para la aplicación de estos.

### 3.4 Taller de liderazgo



*Imagen 3. Fotografía Taller de liderazgo, Universidad de Mar del Plata Argentina*

Fuente: propia

En esta experiencia académica se contó con la presencia de la Psicóloga Yamila Fernanda Silva Peralta, gran expositora con amplios conocimientos, en el tema de liderazgo, taller en el cual se pudo desarrollar planteamientos de diferentes problemas en búsqueda de esbozar cómo se podría generar un proyecto con énfasis social.

Se expuso el tema de liderazgo y las diferentes opiniones que se tienen, ¿qué es ser un líder? En esta pregunta se definieron varios conceptos (enseñar, guía, representante, influencia, manejo de inteligencia emocional, estrategia, etc.) y se concluye que es la persona con una serie de cualidades y habilidades capaces de motivar y ejercer influencia en el compartimiento de un equipo de trabajo para obtener un bien común.

### 3.5 Tipos de liderazgo

**Autoritario:** centralizado, el líder es la persona que tiene derecho y poder para tomar las decisiones sin tener en cuenta lo que piensan los demás integrantes de su grupo (Cardona y Buelvas, 2010, p. 11).

**Democrático:** Orienta a sus colaboradores, confía en sus capacidades, busca el bien de todo el equipo y delega funciones en cada uno de ellos, es muy cooperativo (Castaño, 2013).

**Laissez – faire: “dejar pasar” o “dejarlo ser”.** Delegativo no interviene en la gestión deja que las personas trabajen con el menor control (Castaño, 2013).

**Líder Nato:** Siempre ha tenido las características esenciales de un líder, ha desarrollado sus habilidades y cualidades.

Con esta orientación permite evaluar y reflexiona el tipo de líderes que puede ser cada uno de los integrantes del grupo ¿Que falta y que debe afianzar y mejorar para poder ser un líder?

**Liderazgo Transaccional:** Utilizan la disciplina, incentivos para motivar a los empleados a dar lo mejor de sí. No va más allá de orientar estratégicamente una organización a una posición de liderazgo (Beltrán, 2016, p. 9).

**Liderazgo Transformacional:** Creación de equipos para lograr un cambio mejor, establecen metas, oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada persona (Beltrán, 2016, p. 10).

Con habilidad de Influenciar (Comunicar visión y misión clara, Motivador Persuade, empodera, Estimación Cuestiona supuestos, pensar lentamente, Considera escuchar activamente, ser empático, brindar apoyo, tratar a cada uno en su individualidad.

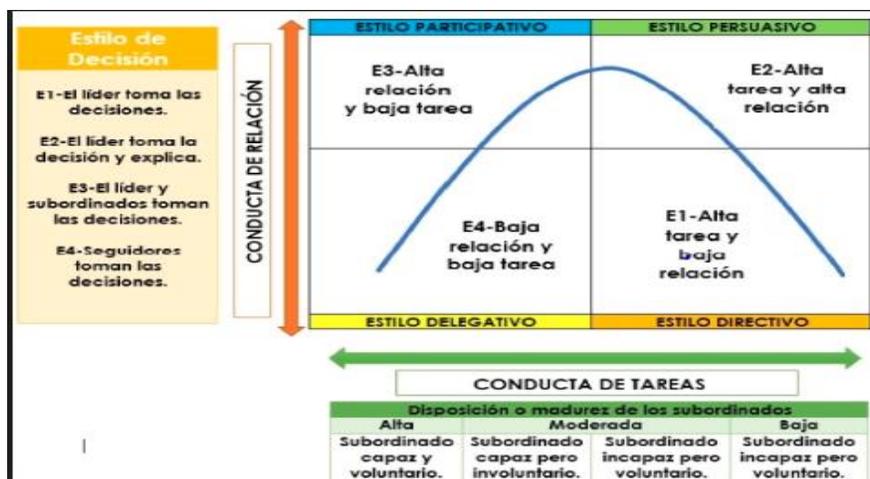


Imagen 4. Estilo de decisión

Fuente: CEF.- Marketing XXI

**Actividad en grupo:** Diseño de un proyecto viable para responder a las necesidades detectadas considerando los objetivos, necesidades interculturales que constituyan un problema a resolver.

Cada grupo escogió un tema para dar solución a una problemática, cada integrante debía decir una cualidad de líder como aporte al grupo, luego escribir la problemática, tener unos objetivos generales y específicos y justificación dentro de los cuales se debía tener en cuenta el problema, la solución, el trabajo en equipo para su desarrollo y a que tipo publico llegaría.

Un proyecto sostenible con propuestas, desarrollos y canalizaciones de Impacto.

Al finalizar se debía escribir 3 proyectos o metas que se tuvieran a corto plazo escribirlas y guardarlas, y el compromiso abrirlas nuevamente dentro de tres meses para saber si se habían logrado o si se cumplieron.

## 4. Temática Empresarial

### 4.1 Visita Zona América



*Imagen 5. Fotografía Zona América Montevideo Uruguay*

Fuente: Zonamérica S.A. y Wikipedia

En Uruguay existen 11 zonas francas, pero Zona América es la primera zona franca privada del Uruguay y opera bajo el marco de la ley de zonas francas establecidas en 1987 (Zonamérica, 2019). Cuenta con 350 empresas, con más o menos 10.000 colaboradores, cabe resaltar que por la ley de zonas francas establecidas en el Uruguay el 75% de los colaboradores deben ser uruguayos.

Los servicios primarios y de tecnología no dependen de los proveedores, ni el estado y la distribución de los mismos dentro de la zona franca la realiza Zona América. Se mantiene el equilibrio con las zonas verdes, el medio ambiente es importante y está establecida dentro de las políticas de la compañía, todo esto va en pro de mejorar la calidad de vida en su ambiente laboral (Wikipedia, 2019).

Zona América desarrolla dos tipos de operación:

**Servicios globales:** incluye servicios financieros, sedes regionales, oficinas comerciales, IT y desarrollo de Software este servicio cuenta con dos data center ubicados en Zona América de última generación cuenta con un equipo de soporte calificado disponible las 24 horas., centro de atención telefónica, KPO y BPO, servicios profesionales, Biotecnología,

**Logística y Manufactura:** operadores logísticos, centro de distribución regional, manufactura y ensamblaje, acondicionamiento primario y secundario

Una de las ventajas que ofrece zona América a sus clientes es la exoneración de impuestos y aranceles, estos sin límite de permanencia y con posibilidad de agregar valor. Las empresas que están dentro de la zona franca no pueden realizar operaciones comerciales con empresas nacionales.

#### 4.2 Visita Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)



*Imagen 6.* Fotografía Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) Montevideo

Fuente: Aladi

Con trece países miembros; Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. ALADI se convierte en el mayor grupo Latinoamericano de Integración, está regulado por el tratado de Montevideo en 1980.

El objetivo de ALADI es crear desarrollo económico, es decir un mercado común Latino Americano, teniendo en cuenta tres criterios:

1. Crear preferencias arancelarias con los países miembros,
2. Acuerdos de alcance regional son aquellos donde todos los países miembros participan y
3. Acuerdos de alcance parcial que son aquellos donde participan dos o más países del área.

Dentro de los países que integran ALADI existen 3 categorías; otros países miembros que son los de mayor capacidad económica, países intermedios que son los países de desarrollo intermedio y los países de menor desarrollo. Los países se categorizan de acuerdo a la capacidad económica, nivel de exportación, BIP per cápita, capacidad productiva entre otros, de acuerdo a esta categorización se definen qué tipo de beneficios pueden llegar a tener, siendo así los países con mayor desarrollo económico lo que pagan más cuotas y tienen menores beneficios, de esta manera dan mucho mayor beneficio en los acuerdos a los países de menor desarrollo, esto con el fin de que los acuerdos se neutralicen o mitiguen las diferencias económicas y estructurales, es por esto que los acuerdos a los que llegan los miembros de ALADI contienen cláusulas donde se evidencian estos criterio mencionados anteriormente.

Cabe anotar que dentro de la percepción de ALADI mencionan a Colombia como un país que en cualquier momento podría llegar a empujar la región ya que puede mejorar el sistema de vida de las personas, esto se debe a que ha tomado la decisión de tener un mayor desarrollo

económico, de exportar, por ende poder reducir la brecha de la pobreza extrema, esto podría dar como resultado un liderazgo económico en la integración de las regiones.

### 4.3 La Serenísima



Imagen 7. Fotografía La Serenísima, Buenos Aires Argentina.

Fuente: propia

En La Serenísima en el Complejo Industrial Pascual Mastellone al oeste de la ciudad de Buenos Aires en la zona General Rodríguez, una colaboradora de la organización brindó sus conocimientos acerca de la empresa, información general de la fundación e inicios de la compañía y realizó un tour por todas las instalaciones explicando los procesos realizados allí. Cabe mencionar los datos relevantes tratados en esta visita, los cuales fueron:

- Los Fundadores de La Serenísima fueron un matrimonio de inmigrantes italianos conformado por Antonino Mastellone y Teresa Aiello, donde Antonio Mastellone al emprender este proyecto en el año 1929 decide darle nombre de La Serenísima debido a una escuadrilla de aviones de la Primer Guerra Mundial.

- Tiene una trayectoria de 90 años siendo la empresa líder en Argentina con todo lo relacionado a la producción y comercialización de productos lácteos alimenticios.
- Es la primera empresa argentina que certifica en sus productos que la leche cruda utilizada como materia prima de estos contiene menos o hasta 50.000 bacterias por mililitro antes de llevar a cabo el proceso de pasteurización y de esta manera garantizan la pureza de la leche, para la elaboración de estos.
- En sus dependencias tienen un Departamento de asistencia técnica a los productores, en el cual envían personal calificado como veterinarios e ingenieros para estandarizar los procesos en los hatos (tambos) y así garantizar la calidad y aumentar la producción de leche especialmente en los meses de invierno donde la producción de esta cae notablemente.
- En sus plantas tienen laboratorios de calidad para verificar todos los parámetros establecidos para la óptima comercialización de sus productos.
- La planta General Rodríguez maneja como materia prima la leche fluida, elaborando con esta los siguientes productos: Leche en Polvo, Dulce de leche, Manteca (Mantequilla), quesos procesados, quesos para untar, ricota, salsas Finlandia, etc.
- Para el año 1996 se establece una alianza estratégica con la empresa francesa Danone para la elaboración, comercialización y distribución de las líneas de producto de Yogures y Postres de La Serenísima convirtiéndose en una empresa Filial de este prestigioso Grupo.
- Las políticas de Responsabilidad Social o Sustentabilidad están enmarcadas en propuestas que promueven: el uso responsable del agua, desarrollo del talento humano, uso eficiente de energías y producción y consumo responsable de materias primas.

#### 4.4 McDonald's



*Imagen 8. Fotografía Logo McDonald's*

Fuente: propia

McDonald's de Junín y Vicente López en la Recoleta, es uno de los puntos en los cuales se encuentran instaladas máquinas para realizar los pedidos de forma automática sin necesidad de la intervención de los cajeros para la solicitud de los pedidos, estos se empiezan a procesar en el momento en el cual el cliente realiza el pago en la caja, el proceso productivo de este punto se encuentra establecido teniendo en cuenta las estadísticas de consumo a continuación se detallan algunas de esas actividades:

Desde el momento de la compra de los insumos se realiza verificación exhaustiva de la calidad de estos, cuentan con proveedores con más de 10 años de prestar sus servicios a McDonald.

En cada uno de los puntos se realizan las mismas actividades que garantizan que el sabor de los productos sean los mismos en todos los puntos, al inicio de las actividades en el punto, los colaboradores deben realizar lavado de manos, cada hora deben aplicarse gel antibacterial y si

hacen algún tipo de contacto diferente a la actividad que están desarrollando deben volver a lavarse las manos, se debe registrar la aplicación de los protocolos en el formato de seguimiento realizado por gerente del punto

Se cuenta con una sincronización para la preparación de los productos denominada “a un paso” que inicia con la toma del pan y termina en el empaque.

Adicionalmente realizan pruebas de la primera carne que se pone en la plancha en cuanto a la temperatura, cuentan con estadísticas día a día para garantizar que se cuente con determinada cantidad de carne preparada teniendo en cuenta los pedidos realizados según las estadísticas.

Cuentan con distribución de desechos de productos intermedios y productos completos, los productos intermedios son los componentes por separado de los productos y los productos completos son los totalmente terminados que son desechados debido a que no cumplen con los requisitos del cliente.

## 5. Temática intercambio cultural

La salida académica a CONOSUR estaba enfocada en profundizar temas relacionados con las dos especializaciones existentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Colombia, pero es necesario mencionar que en estos procesos de internacionalización no se puede dejar de lado la cultura y toda la experiencia generada a través de esta. En esta oportunidad se apreciaron tres ciudades: Montevideo en la República Oriental del Uruguay y en la República Argentina las ciudades de Buenos Aires y Mar del Plata.

Montevideo es la ciudad más poblada de Uruguay, la mitad de la población de este país se encuentra ubicada en esta ciudad, dentro de las costumbres de la misma se ve notoriamente su preferencia por el consumo del Mate que es una infusión con yerba Mate la cual se consume amarga o dulce, es normal ver a la gente con un termo de agua caliente y teniendo en su mano el tradicional mate de calabaza y una bombilla para consumirlo en cualquier lugar y hora. La ciudad se caracteriza por ser calmada, organizada con mucha cultura, y demasiada arquitectura barroca en sus construcciones.

Los Países de Argentina y Uruguay están separados por el río de Uruguay, el tránsito de Uruguay a Argentina fue realizado por Ferri una experiencia no vivida por ninguna de las integrantes del equipo de trabajo que conforma este equipo de trabajo, comparten costumbres como el baile, las cumbias son el ritmo más sonado en los dos países, el fútbol otra pasión de los países hermanos pero que se vive de una forma totalmente diferente a los colombianos.

## 5.1 Mar del Plata



*Imagen 9. Fotografía Puerto de Mar del Plata*

Fuente: propia

Ciudad balnearia en la costa del Atlántico, tranquila y acogedora en la cual aparte de la experiencia académica también se pudo tener un intercambio cultural, en el Puerto del Mar del Plata, se encontraban embarcaciones, rodeadas de fauna, ejemplo león marino y se podían observar desde cualquier punto del puerto, gente cálida y alegre para recibir al turista, y ofrecer sus productos.

Gastronomía: según el Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata – EMTUR (2014), “Los platos elaborados con pescados y mariscos en base a ancestrales recetas marineras son clásicos en el puerto marplatense. Las picadas y las cervezas artesanales son imperdibles”.

## Conclusión

La participación en la salida internacional CONOSUR propuesta por la Universidad Católica de Colombia deja una experiencia invaluable en el aspecto personal y profesional, permitiendo ampliar nuestros conocimientos, generando un bagaje en los temas académicos, empresariales e interculturales. Permite también abrir nuestra mente para impulsarnos a conocer otras culturas y de esta manera adquirir conocimientos que podremos aplicar en todas las áreas de nuestra vida.

**Educación:** un punto importante en este intercambio fue conocer como en Argentina las personas tienen un fácil acceso a la educación dado que el estado juega un papel importante permitiendo que la ciudadanía nacional y extranjera cuente con este derecho de forma gratuita desde la educación básica primaria hasta la universitaria, algo que contrasta fuertemente en la educación que se tiene en Colombia ya que para el caso de la educación superior en una porción mínima tienen acceso a la educación superior pública y no es totalmente gratuita, la mayor proporción de las personas acceden con recurso propios para poder formarse profesionalmente.

**Cultura:** con respecto a la parte cultural tanto los argentinos como uruguayos gustan en gran medida de la cumbia, en sus reuniones la mayor cantidad del tiempo bailan este ritmo y tienen una cumbia tecno que bailan de una forma muy particular, para los colombianos sería algo así como una mezcla de merengue con salsa, para el caso colombiano se cuenta con diferentes ritmos, merengue, salsa, vallenatos diferentes tonalidades que permiten una gran variedad de estilos y un ritmo en el baile inigualable.

Ahora bien, el tango argentino cuenta con gran sensualidad y erotismo que no tiene ningún otro ritmo, en esta visita se observó la diversidad y los ritmos de este tipo de música, montando un espectáculo de gran envergadura alrededor del mismo.

### Referencias bibliográficas

- Beltrán, D. (2016). La globalización del contador y el liderazgo transformacional. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17594/BeltranPalacioDianaCarolina2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Cardona, D. & Buelvas, S. (2010). Medir el clima organizacional: Preocupación legítima y necesaria por parte del management. Saber, Ciencia y Libertad. Vol.5 (nº2), pág. 141-150. Citado por Zuzama, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. Recuperado de [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama\\_Covas\\_Juana\\_Maria.pdf?sequence=1](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1)
- Castaño, R. (2013). Un Nuevo Modelo de Liderazgo por Valores (Tesis Doctoral). Recuperado el 30 de abril de 2015, de <http://dspace.uah.es/dspace/handle/10017/20002>. Citado por Zuzama, J. (2015). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real.
- CEF.- Marketing XXI (2019). Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional-modelo-kenneth-blanchard.html>
- De la Gándara, J. (2012). El efecto Dunning-Kruger. Cuadernos de medicina psicosomática No. 102. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4393188.pdf>
- Ente Municipal de Turismo de Mar del Plata – EMTUR (2014). Gastronomía en Mar del Plata. Argentina. Recuperado de <http://www.turismomardelplata.gov.ar/ASP/SP/restaurantes-amarlaweb.asp>

González, M., Pascual, A. & Lorés, J. (2001). Evaluación Heurística. Universitat de Lleida.

Recuperado de <http://jrgonzalez.es/wp-content/files/HE.pdf>

Ramos, B. (2019). Taller de habilidades gerenciales. Docente Ciencias Económicas Universidad

Buenos Aires, Argentina.

Wikipedia (2019). Zonamérica. Parque de negocios y tecnología situado en Uruguay.

Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Zonamerica>

Zonamérica S.A. (2019). Régimen de Zonas Francas en el Uruguay. Ministerio de Economía y

Finanzas. Recuperado de <http://zonasfrancas.mef.gub.uy/9855/4/areas/zonamerica-sa.html>