

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Nelson Dolande Rivero
UNEFA Postgrado Maracay
neldol2005@yahoo.com
Recepción: 15/01/2006

RESUMEN

El presente artículo describe de una manera empírica y pragmática un método para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en PyMEs, el cual ha sido diseñado para gerentes propietarios quienes deben tomar decisiones emprendedoras, dinámicas y de una manera responsable en sus organizaciones. El método comprende la elaboración de una hoja de trabajo en la cual se aprecian todas las etapas del proceso de planificación. La planificación estratégica prepara el camino para una acción ejecutiva la cual es una herramienta de máxima utilidad práctica. La metodología comprende un total de nueve fases, donde las dos primeras, permitirán tener una visión histórica de la organización y de su evolución en los últimos años. Las siete fases restantes están orientadas hacia el futuro de la organización desde un punto de vista que va de lo general a lo particular, concluyendo con una clara secuencia del programa de acciones para ser ejecutados por los responsables involucrados. La metodología expuesta en el artículo es la iniciación de un proceso de planificación estratégica diseñada para Gerentes de Pequeñas y Medianas Empresas, para que éstos se animen a darles un enfoque más sofisticado, por lo cual el propósito metodológico aquí proyectado se habrá logrado. La modalidad de la investigación es un proyecto con base documental, no experimental.

Descriptores: Planificación Estratégica. Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs). Programa de Acciones. Gerentes. Planificadores. Propietarios. Método.

STRATEGIC PLANNING IN SMALL AND MEDIUM SIZE COMPANIES

Nelson Dolande Rivero
UNEFA Postgrado Maracay
neldol2005@yahoo.com

ABSTRACT

The present article describes of an empirical and pragmatic way a method to carry out the process of strategic planning in Small and Medium size Companies, which has been designed for proprietary managers who must make enterprising decisions, dynamic and of a responsible way in its organizations. The method includes the elaboration of a worksheet in which all the stages of the planning process are appraised. The strategic planning prepares the way for an executive action which is a tool of Maxima practical utility. The methodology includes a total of nine phases, where the two first, will allow being an historical vision of the organization and her evolution in the last years old. The seven remaining phases are oriented towards the future of the organization from a point of view that goes of the general to the individual, concluding with a clear sequence of the program of actions to be executed by the involved people in charge. The methodology exposed in the article, is the initiation of a process of designed strategic planning for Managers of Small and Medium size Companies, so that these are animated to give a more sophisticated approach them, thus the methodology intention projected here will have been obtained. The modality of the investigation is a project with documentary base, no experimental.

Key words: Strategic Planning. Small and Medium size Companies. Actions Program. Managers. Planners. Proprietors. Method.

INTRODUCCIÓN

Las Pequeñas y Medianas Empresas o PyMEs, según la Unión Europea, pueden clasificarse, de acuerdo al número de empleos ofrecidos, aportes a las ventas y tamaño de sus activos, así lo manifiestan Zevallos, Equihua y Torres (2001) en el cuadro 1 que se presenta a continuación (p. 13):

Cuadro 1- Clasificación de PyMEs en la UE

Características	Mediana	Pequeña	Microempresa
Nº máx. de trabajadores	<250	<50	<10
Aporte máx. a las ventas (MM EUROS)	40	7	-
Aporte máx. en activos (MM EUROS)	27	5	-

Fuente: Recomendaciones de la comisión Europea 27.07.96- COM (96/C) 213/04

La mayoría de los empresarios que dirigen Pequeñas y Medianas Empresas perciben la Planificación Estratégica como una actividad la cual puede llegar a ser exitosa sólo si es tutelada por expertos altamente calificados. Esto resulta cierto cuando se trata de la administración de grandes corporaciones o grandes empresas, donde existen unidades organizacionales que se encargan de la planificación a largo plazo. En las pequeñas y medianas empresas, esta función la ejercen los dueños o aquellas personas que son contratadas para gerenciarla.

La planificación estratégica no es necesariamente compleja, es esencialmente metodológica, al efecto plantea Garrido (2003) "... como disciplina académica no es otra cosa que un planteamiento metodológico acerca de cómo coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización..." (p.18). Más hacia lo práctico puede definirse como un proceso que requiere la aplicación del sentido común, atributo que poseen la gran mayoría de los gerentes profesionales. A través de ella, pueden obtenerse resultados útiles sin recurrir a complejidades extraordinarias.

El presente artículo describe de una manera empírica y pragmática un método para llevar a cabo el proceso de planificación estratégica en PyMEs, el cual ha sido diseñado para gerentes propietarios quienes deben tomar decisiones emprendedoras, dinámicas y de una manera responsable en sus organizaciones. El método comprende la elaboración de una hoja de trabajo en la cual se aprecian todas las etapas del proceso de planificación.

Antes de detallar el método, es preciso acotar las razones que justifican el uso de la planificación estratégica, sin importar lo complejo o no de las técnicas

a aplicar. Existen dos hechos que ningún gerente niega, ellos son: la importancia que representan en el mundo de los negocios, y los Impuestos y el sometimiento de las organizaciones a los influjos introducidos por los Cambios. Estos últimos son estimulados por variables las cuales son el resultado natural de la evolución de la economía, la política, las condiciones sociales, la tecnología, la informática y la comunicación y la influencia del medio ambiente; elementos exógenos los cuales proveen las oportunidades para que las organizaciones sobrevivan y crezcan. El cambio no implica un problema en sí, sino una manera de apreciar las oportunidades las cuales deben ser aprovechadas, al efecto Collette y Delisle (2001) sostienen:

... el mérito de un cambio no corresponde a su definición, sino más bien al juicio de quien lo observa. Y aquí como en cualquier otra parte, operará nuestra querida ley de la relatividad: en un cambio dado, algunos verán una bendición y otros, una auténtica calamidad. De hecho, cuando se trata de juzgar el valor de un cambio, suele recurrirse a las nociones de progreso y de retroceso, siendo el progreso el alcance de un estado más adecuado en relación con el que existía antes y el retroceso precisamente lo contrario (siempre de acuerdo con la percepción del observador). (p. 31).

El cambio dentro de la organización se obtiene adecuando los objetivos y soportándolos con la reformulación de las metas de acuerdo a las nuevas situaciones. Vollmer (1978) afirma: "... tendremos que vivir y acompañar los cambios. Creo que para tener éxito en este mundo de mutaciones rápidas, los gerentes deben aprender a coexistir con los cambios, aprovechándolos, a veces anticipándolos y hasta quizás, provocándolos" (p. s/n).

Adaptar objetivos y metas implica la acción de planificar. La planificación significa, entonces, hacer que las cosas sucedan. Ésta es precisamente la esencia de la gerencia, y el sujeto, o sea, el gerente hace que las cosas sucedan. Por ello es difícil separar la esencia de la gerencia de la planificación, ambas coadyuvan a que las cosas sucedan, organizadamente y en armonía.

Por otro lado, es conveniente señalar que un plan no es más que la preparación secuencial de las acciones que debe acometer la organización para el logro de los resultados propuestos. El plan señala cuáles son los resultados que se esperan obtener y las actividades a realizar para lograrlas (Sotomayor 1973). También hay que precisar que la planificación tiene un impacto directo en los resultados de la organización y su futuro. Se planifica para el futuro, no para el presente. Éstas son premisas que deben considerarse por cuanto suele caerse en el error de acometer acciones que están en proceso o que ya han sido revisadas en el pasado y sus resultados ya fueron probados.

La planificación estratégica no es un acto aislado de decisión, es ante todo parte del proceso gerencial, y si algún orden prioritario puede dársele, sería

entonces la primera parte del conjunto del proceso. Ver en la figura 1, cómo la Planificación domina el conjunto de la sinergia gerencial

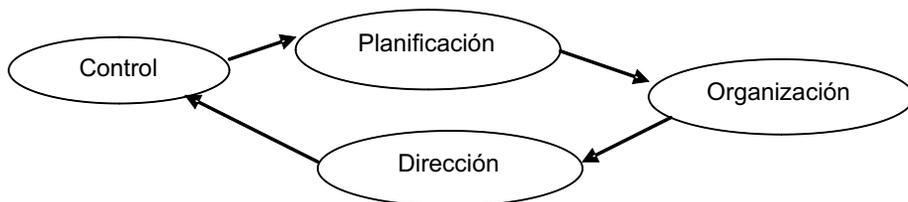


Figura 1. Fases del Proceso Gerencial

El proceso adecuado de hacer Planificación, cuyo resultado sumario es el de establecer planes, es en principio tan importante como los planes resultantes. Lo que realmente se busca es crear en la mente de todos los relacionados con la Planificación un sentido de destino, de direccionalidad. Con ello se persigue abrigar un sentimiento personal de compromiso para alcanzar junto con la organización ese destino. Es lo que en sociología de la organización se llama destino compartido lo cual involucra directamente a las personas que se responsabilizarán por dar cumplimiento a las acciones que han sido planificadas y puestas en el plan de la organización.

Cabe introducir en este estado de cosas una pregunta ¿Cuántas personas requerirá la ejecución de una planificación estratégica en una pequeña o mediana empresa? La respuesta es simple, tantas personas como las que en ella laboran a nivel departamental, el Gerente y los propietarios de la empresa. En consecuencia resulta indispensable que el Gerente como líder del equipo, obtenga la colaboración para la ejecución del plan una vez diseñado.

De esta manera, la Planificación estratégica para pequeñas y medianas empresas es una secuencia de pequeños propósitos distribuidos en etapas completas con el fin de lograr un objetivo predeterminado. En efecto, lo primero que debe establecerse son los objetivos de la organización. Es ésta una de las fases más cruciales, ya que los gerentes suelen, con frecuencia, estar ansiosos por fijarlos, a fin de tener una vía expedita que los lleve a cumplir con eficiencia los planes formulados con anterioridad. Los objetivos deben determinarse teniendo en cuenta el tiempo y la cuantificación del logro posible y muy importante que sean jerarquizados. Al efecto, señala Garrido (2003) que los objetivos:

...deben ser medibles, consistentes, razonables y claros y deben estar formulados de tal forma que sirvan para integrar a las personas en la intención estratégica y motivarlas. No deben ser excesivamente vagos, como, por ejemplo, "mejora de los rendimientos", sino que deben establecer cantidades, calidades, costes y tiempo para conseguirlos. (p. 215)

Visto que la planificación estratégica prepara el camino para una acción ejecutiva inexorablemente incisiva y la cual es una herramienta de máxima utilidad práctica se puede ahora explicar el método propuesto que el cual se detalla fase por fase en el desarrollo de este artículo.

DESARROLLO

La metodología comprende un total de nueve fases, en la que las dos primeras, permitirán tener una visión histórica de la organización y de su evolución en los últimos años. Las ocho fases restantes están orientadas hacia el futuro de la organización desde un punto de vista que va de lo general a lo particular, concluyendo con una clara secuencia de programa de acción para ser ejecutados por los responsables involucrados.

Fases del Proceso de Planificación Estratégica para PyMEs.

Fase 1. Estudio Actual de la Organización y sus Alcances.

En esta primera fase, según la metodología propuesta, se debe hacer una revisión de la situación actual de la organización. Se deben preparar los siguientes informes:

- Posicionamiento en el mercado (%).
- Producto líder (%).
- Características de los clientes.
- Disposición de la organización a asumir riesgos y habilidad para tomar decisiones.

Todos estos indicadores deberán enunciarse preferiblemente en porcentajes y en cuadros de fácil manejo, tal como lo señalan Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002) "...los informes que emite el sistema de control se expresan en indicadores numéricos", ya que el indicador es aquella relación entre dos o más datos significativos que entre ellos mantienen un nexo lógico. En los casos que no sea posible introducir el indicador numérico, se hace un breve análisis de tipo cualitativo. Los referidos informes no deben ser extensos, lo importante es tener una visión muy rápida de la situación de lo actual de la organización, por eso aquí la extensión del reporte no es primordial.

Fase 2. Análisis de los Logros Obtenidos.

En esta fase, se hará una revisión de los estados financieros de la organización. Se presentará un resumen de la forma siguiente:

Comparar el tamaño actual y la tasa de crecimiento en los últimos cinco años.
Comparación de la rentabilidad actual e histórica en los últimos cinco años.
Participación en el mercado y tasa de crecimiento con respecto al pasado.

Ejemplo de cómo se puede presentar esta información

Cuadro N°xx Logros de la Empresa.

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Tamaño de las ventas Bs.	1	1	1.1	1.3	1.1
Ganancias (% de ventas)	9	10	12	14	11
Participación mercado %	30	27	25	20	20

Es conveniente enfatizar la importancia que tiene tanto en la fases 1 como en la fase 2, que los datos exhibidos a través de los indicadores sean presentados de manera clara y resumida para que tengan el efecto deseado en el ejercicio de planificación. La mirada retrospectiva, que se muestra en estos escenarios, coadyuva a desarrollar la disciplina necesaria para formarse una idea precisa y realista del hecho histórico de la organización y de las metas y objetivos que probablemente resultarán en las siete fases restantes.

Fase 3. Factores Críticos que Afectan a la Organización (Análisis externo).

En esta fase deben determinarse aquellos factores externos (Oportunidades y Amenazas) que son críticos para la existencia, éxito y crecimiento de la empresa. Con ellos se elaborará una lista que se colocará en la columna 1 de la hoja de trabajo, deben ser escritos en forma breve y concisa.

Estos factores externos que afectan de una manera crucial la marcha de la empresa serán clasificados como oportunidades y amenazas. Como por ejemplo: nivel de salarios, políticas de empleo, calidad de mano de obra, competencia en la zona de influencia de la empresa, importaciones, obtención de materia prima, servicios públicos entre otros factores. En la columna no deben escribirse más de quince factores de influencia externa, pero sólo deben aparecer los que sean verdaderamente críticos. No es conveniente excederse en tantos ítems ya que haría del proceso una carga pesada a la hora de definir objetivos y acciones para obtener resultados. El Gerente planificador junto con su equipo de trabajo debe hacer una lista general y comenzar a simular el efecto cuyas tendencias sean negativas o de carácter positivo con el fin de precisar amenazas y oportunidades.

Fase 4. Estimación de los Probables Cambios en los Factores Críticos.

Una vez establecidos los factores críticos que afectan positiva o negativamente el desenvolvimiento de la organización, debidamente escritos en la columna 1 de la hoja de trabajo y que corresponde a la fase 3, trataremos en

esta fase el predecir de una manera prospectiva y estimada los posibles cambios en dichos factores dentro de los siguientes cinco años, plazo para el cual se espera que la planificación tenga resultados. El propósito que se busca en esta etapa es el de pasar de una visión estática a una dinámica al introducir en el proceso el concepto de cambio a través del factor tiempo. Estos cambios son en efecto la tendencia futura, ellos se pondrán por escrito en la columna 2 de la hoja de trabajo la cual se denominará "Tendencia correspondiente" de manera que a cada factor crucial expuesto en la columna 1 tenga la relación directa con cada tendencia correspondiente.

La fase 4 es Trascendental para la Buena Ejecución del Ejercicio.

Ella delinea lo que los gerentes de la organización estiman prospectivamente le va a ocurrir en el futuro lo cual es el objeto de la planificación. Esto quiere decir que se verá claramente cuál o tal tendencia es una amenaza o una oportunidad. Por lo tanto, el pronóstico de los cambios debe determinar inexorablemente los objetivos que guiarán a la organización.

Debe hacerse un intento por cuantificar con indicadores sencillos y conocidos las tendencias como por ejemplo: en vez de determinar el costo en la unidad de mano de obra la cual es posible que se incremente, es mejor indicar el probable aumento determinado en % (incremento de 10% por año, o estimado de incremento de 10% a 15% por año, la unidad puede ser en nuevos puestos de trabajo por expansión de la empresa o en los salarios por leyes laborales). El propósito de colocar números a las estimaciones es con la finalidad de introducir un elemento de credibilidad a las tendencias.

Fase 5. Identificación de Valores de Accionistas y Gerentes.

Antes de establecer los objetivos, producto del proceso de la planificación como trabajo previo, hay que identificar los valores de los accionistas y los gerentes. Esta identificación no se escribe en la hoja de trabajo, sin embargo permanecerán en la mente de los planificadores como una influencia moderadora.

Los valores deben dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la capacidad de asumir riesgos por parte de la gerencia y los accionistas? ¿Aceptan los cambios sin dificultad? ¿Cómo perciben los accionistas el negocio? ¿Cómo aprecian la responsabilidad social? ¿Cuál es el interés por la defensa y resguardo del medio ambiente?

Estas interpelaciones deben ser consideradas cada vez que se reactive el ciclo de planificación y estar siempre presentes en las mentes de quienes planifican. El código de valores no es negociable, es un régimen de creencias conformadas por la ética y la moral que marcan el *modus vivendi* o la subsistencia de la organización.

Fase 6. Determinación de los Objetivos.

Una vez cumplidas las expectativas de la fase 5 se procede a seleccionar los objetivos los cuales serán expuestos en la columna 3 de la hoja de trabajo. Deben ser considerados de acuerdo a las siguientes pautas:

1. Deducirse y ser consistentes con la tendencia descrita en la columna 2.
2. Ser consistentes con los valores y las creencias de los accionistas, consideradas en la fase 5.
3. Limitarse a no adoptar más de cinco objetivos.

Una especie de euforia invade generalmente al planificador cuando por primera vez se encuentra en la tarea de definir y determinar los objetivos de la organización. Frecuentemente es seducido por la simplicidad metodológica del enfoque del proceso y corre siempre el riesgo de hacer una larga lista de objetivos que pueden causar, en algunos casos, frustración al no poder obtener resultados concretos; de allí la necesidad de crear no más de cinco objetivos para el periodo en el cual se hace la planificación.

Fase 7. Determinación de Fortalezas y Debilidades (Análisis interno).

Esta fase tiene como finalidad realizar una exhaustiva evaluación de las debilidades y fortalezas de la organización, con relación a los objetivos planteados en la fase anterior y que han sido colocados en la columna 3. El propósito de esta fase es el de precisar con mucha acertividad cuáles son las debilidades que han de ser eliminadas y de cuáles fortalezas dispone la organización hacia lo interno que le permita alcanzar los objetivos ya definidos. Los gerentes planificadores apreciarán con desasosiego que esta fase es más difícil de llevar a cabo de lo que la simplicidad de su lógica metodológica sugiere. De allí que sea necesario tomar nota de las siguientes observaciones: en primer lugar, ser realista y tratar de evitar una lista espuria de fortalezas, y en segundo lugar, no tener aprensión en señalar las debilidades.

En consecuencia la columna 4 de la hoja de trabajo, se titulará "Fortalezas relacionadas" y la columna 5 "Debilidades relacionadas". Se sugiere acometer esta fase (fortalezas y debilidades), teniendo en cuenta las siguientes áreas: Finanzas y Presupuesto, Recursos Humanos, Mercado, Fabricación y/u Operaciones, Gerencia y Organización, siempre relacionadas a los objetivos establecidos.

7.1 Finanzas y Presupuestos.

¿Qué demuestra el estado de ganancias y pérdidas? ¿Qué nos indica el balance de la empresa? ¿Se dispone de un sistema de presupuesto efectivo? ¿Qué fuentes de obtención de recursos financieros se proveen hacia el futuro y cómo se lograrán? ¿Cuál es el posible costo para lograr los objetivos?

7.2 Recursos Humanos.

¿Cómo será motivado el personal para que cambien sus actitudes?

¿Pueden ser entrenados los trabajadores para enfrentar los nuevos requerimientos? ¿Se preveen algunas controversias laborales en el futuro? ¿Es suficiente la cantidad y calidad de la fuerza laboral para enfrentar retos futuros? ¿Se requerirán nuevas medidas de personal para el futuro? ¿Cuales y cómo?

7.3 Mercado.

¿Cómo están los canales de distribución? ¿Son adecuados? ¿Costos de promoción y tipo propaganda? ¿Experiencias de nuevos mercados y tiempo para resultados? ¿Sistema de ventas es el adecuado en calidad y cantidad? ¿Afectación de productos propios y sus precios?

7.4 Fabricación y/u operaciones.

¿Estado y condición de la planta y equipos? ¿Localización de la planta es la más adecuada? ¿Es la planta convenientemente flexible? ¿Cómo funciona control de calidad? ¿Cómo funciona el mantenimiento preventivo, costos?

7.5 Gerencia y Organización.

¿Se cuenta con gerentes capacitados, cómo se prepara la sucesión? ¿Cuál es el perfil de experiencia y calificación de los gerentes? ¿Se entrenan adecuadamente? ¿La estructura organizativa es la correcta? ¿Esta la empresa preparada para el cambio? ¿Se maneja información acertada para la toma de decisiones? ¿Qué tipo de asesoría y servicios serán necesarios contratar? ¿El sistema contable es confiable?

Las respuestas a estas interrogantes, deben ser colocadas, de acuerdo a su importancia, en las columnas 4 y 5 que identifican las fortalezas y las debilidades.

Fase 8. Metas Para dar Soporte a los Objetivos.

En esta fase se colocará en la columna 6, las metas a corto plazo que den soporte al logro de los objetivos propuestos para el periodo en el cual se planifica. Las metas no necesariamente deben ser limitadas en número como ha sido el caso de los objetivos. Ellas (metas) deben dar la solución de continuidad de las debilidades detectadas señaladas en la columna 5. Cada meta debe estar relacionada con la o las debilidades que las agrupa, las cuales deben ser eliminadas. En efecto las metas van a constituirse en el programa de acciones.

Fase 9. Prioridades y Asignación de Responsabilidades.

Con este título se coloca en la columna 7 de la hoja de trabajo la prioridad asignada a cada acción y él o los responsable(s) por los resultados que deben ser alcanzados. Por cada acción se abrirá una carpeta con su respectiva copia con el objeto de practicar la evaluación del plan. Sobre las evaluaciones se recomienda que las mismas se realicen, por lo menos, cada seis meses para considerar el progreso de dichas acciones. Es necesario que él o los planificador(es), estudie(n) y considere(n) los siguientes aspectos:

1. Metas que deben ser alcanzadas en primer término.
2. ¿Cuáles de ellas pueden ser implementadas simultáneamente?
3. ¿Cuáles de ellas deben esperar a que otras sean logradas antes?
4. Identificar el plazo para resultados (tiempo de ejecución).

En este momento, el planificador y gerente está en condiciones de saber cuáles son sus objetivos reales y tiene ante sí una panorámica del futuro de su organización en el lapso de los próximos cinco años. De cumplirse fielmente el método propuesto, la sorpresa será que está frente a un Plan Estratégico hecho en casa.

CONCLUSIONES

La metodología expuesta es la iniciación de un proceso de planificación estratégica diseñada para Gerentes de Pequeñas y Medianas Empresas, para que éstos se animen a darles un enfoque más sofisticado a su gestión, cuyos resultados esperados les sirva de comparación entre gestión anterior, presente y proyección futura. Tal como se describe en el texto, es una metodología de fácil aplicación que no requiere grandes esfuerzos. Se usa una sola matriz en la que se encuentran los objetivos que la organización como un todo debe lograr, las acciones que se deben ejecutar y los responsables asignados a cada una de esas acciones por cumplir. En esa matriz queda plasmado el plan general de la organización y un camino cierto hacia dónde dirigir los recursos. Como todo plan, tiene el carácter de provisional con el objeto de poder ser revisado periódicamente e introducir las correcciones que en el futuro sean necesarias, y así poder darle ese carácter dinámico que las organizaciones modernas requieren. El propósito metodológico aquí proyectado servirá de gran ayuda a todos aquellos Pequeños y Medianos Empresarios que tengan la disposición y el convencimiento de que toda estrategia que se aplique ordenadamente y con criterio irá en beneficio de la empresa, sus emprendedores y de sus trabajadores.

ANEXOS

HOJA DE TRABAJO PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Empresa: _____

Fecha: _____

Aprobado: _____

1	2	3	4	5	6	7
Factores críticos. Amenazas y oportunidades (Análisis externo)	Tendencia correspondiente	Determinación de Objetivos	Fortalezas relacionadas (análisis interno)	Debilidades relacionadas (análisis interno)	Metas para dar soporte a los objetivos	Prioridades, Asignación de Responsabilidades y tiempo para resultados

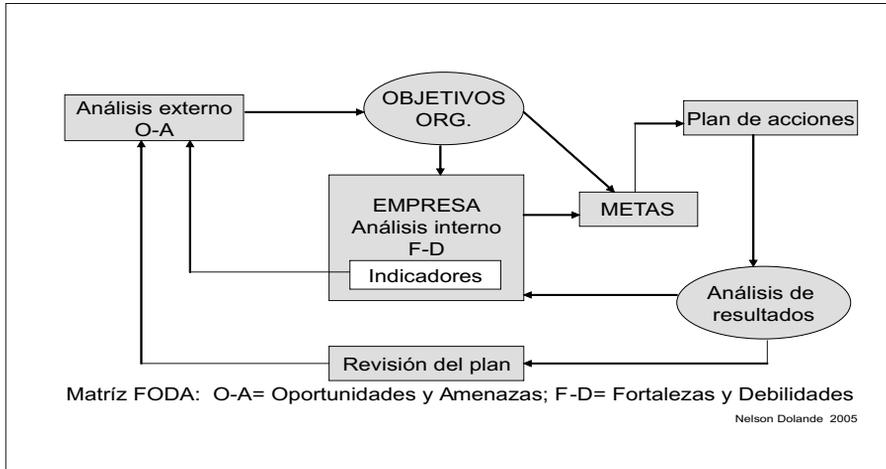
METODOLOGÍA PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PyMEs Fases del Proceso

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5	Fase 6	Fase 7	Fase 8	Fase 9
Estudio de los indicadores actuales de la organización	Logros alcanzados	Análisis externo. Factores críticos. Amenazas y oportunidades Columna 1	Posibles cambios en los factores críticos Columna 2	Identificación de los Valores de los Accionistas y Gerentes	Determinación de objetivos Columna 3	Análisis interno determinación de fortalezas y debilidades Columnas 4,5	Determinación de metas para logro de objetivos Columna 6	Prioridades y asignación de responsab. Columna 7

O-A

F-D

Modelo de Planificación Estratégica para PyMEs



REFERENCIAS

Zevallos, E., Equihua, J. y Torres, E. (2001). Experiencias Internacionales Sobre Políticas para la Empresa Media. McGraw-Hill / Interamericana de Chile LTDA. Santiago. Chile.

Garrido, S. (2003). Dirección Estratégica. McGraw Hill. Madrid. España.

Collerette, P. y Delisle, G. (2001). La Planificación del Cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones. 1° Reimpresión. Editorial Trillas C.A. de C.V. México.

Vollmer, G. (1978). Discurso de apertura Segundas Reuniones Técnicas de CORPALMAR. San Mateo. Aragua.

Sotomayor, M. (1973). Requisitos Esenciales para una Planificación Efectiva. Trabajo presentado en la Tercera Conferencia Internacional de Planificación Corporativa. Bruselas, septiembre 1973.

Garrido, S. (2003). Ob.cit.

Pacheco, J., Castañeda, W. y Caicedo, C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. McGraw Hill Interamericana, S.A. Bogotá Colombia.