

Capacitación en Planificación Estratégica. Impulso del Desarrollo Local con Microempresas

Ana B. Lago
Universidad de Carabobo, Venezuela
alago@uc.edu.ve

RESUMEN

La planificación estratégica es el proceso que permite evaluar la situación presente de la empresa con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro. En este ensayo se hace énfasis en la relevancia de la capacitación en planificación estratégica del recurso humano en las microempresas, por ser este tejido empresarial, de manutención de millones de personas en diferentes países del mundo. También por su impacto se considera relevante como impulsoras del desarrollo local. Por tanto, la capacitación en planificación estratégica del recurso humano de las microempresas se hace necesaria para lograr productividad y beneficio directo a su colectivo y entorno.

Palabras clave: Capacitación Planificación Estratégica, Desarrollo Local, Microempresas.

Training on Strategic Planning. Promotion of Local Development with Microenterprise

Ana B. Lago
Universidad de Carabobo, Venezuela
alago@uc.edu.ve

SUMMARY

Strategic planning is the process that assesses the current situation of the company in order to anticipate and decide on the future routing. This paper emphasizes the importance of training in human resource strategic planning in microenterprises, as this business network, is the maintenance of millions of people in different countries. Also for its impact is considered relevant as drivers of local development. Thus, training in human resource strategic planning of microenterprises is necessary to achieve productivity and direct benefit to his group and environment.

Keywords: Training Strategic Planning, Local Development, Microenterprise.

En un contexto como el actual, en el cual la variabilidad en las condiciones políticas, económicas y sociales; entre otras, es una constante que afecta no solo a los grandes países y organizaciones sino a la totalidad de países, organizaciones y poblaciones del mundo independientemente de su estructura y tamaño, públicas o privadas; es relevante destacar a la planificación estratégica como herramienta de sostenibilidad de las organizaciones y en especial a las microempresas cuyos ingresos son considerables en algunos países, además del beneficio que ellas aportan en lo particular a las unidades familiares que las crean y motorizan. Así también, como el impulso que en suma global estas microempresas generan al desarrollo local como suma de las partes involucradas.

En este documento se analizan tres vertientes involucradas: a) la planificación estratégica como necesidad de sostenibilidad en el largo plazo para las organizaciones, b) la capacitación del recurso humano de las microempresas en planificación estratégica y c) el impulso al desarrollo local como resultado de la capacitación en planificación estratégica del recurso humano de las microempresas. Esta presentación es eminentemente teórica, en función de planteamientos de expertos efectuados con carácter individual o institucional y de la dis-

cusión de los mismos por la autora de este artículo.

La metodología aplicada para esta investigación se enmarcó en la revisión documental y de versiones electrónicas así como en el análisis de cada una de ellas. El nivel es de descripción normal, refiriendo la división presentada por Martínez (2000).

I. La Planificación Estratégica como necesidad de sostenibilidad en el largo plazo para las Organizaciones

Se inicia esta sección con la definición de Estrategia expuesta en el trabajo de investigación de la *Social Enterprise Knowledge Network* (2006), afirmando que es

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que le permite conseguir ventajas a través de la reconfiguración de sus recursos en un entorno cambiante, a fin de hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés (p.53)

También y en cuanto a la definición de Estrategia Serna (2010), señala que "... en una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma" (p.20)

Si se une Planificación o planeación con estrategia, el mismo Serna (2010) señala que:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (p.55).

Surgen en estas definiciones, ámbitos relevantes a considerar en dicho proceso cuales son lo interno y lo externo. En este sentido podría decirse que la organización influiría en mayor o en menor grado, en lo interno. Sin embargo y en cuanto a lo externo, se tendría poco o ningún control; de allí la necesidad de evaluar la situación de la organización hoy y en qué medida pudiese variar en el futuro si cambian las condiciones actuales.

En este sentido, se presenta lo expuesto por Sánchez (2003) en cuanto a planeación estratégica cuando resalta que la misma

...permite el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma en particular (p.35).

También el mismo autor destaca que la planeación entendida como sistema, proceso y cultura puede y debe aprenderse. La relevancia de la planificación radica en ver no sólo el presente sino evaluar posibilidades futuras en el sentido de fijar a dónde se quiere llegar y establecer el camino para lograrlo, entendiendo además que en los tiempos de cambios radicales y constantes actuales, el mantenerse informado y aprovechando la misma flexibilidad del ser “pequeño” podría bien apoyar el crecimiento y desarrollo de las microempresas sabiendo que las mismas por lo general son creadas para abastecer el sustento familiar en el corto plazo y mas como supervivencia hoy, que con la visión de largo plazo.

Esas evaluaciones de posibilidades futuras se enmarcan en los posibles escenarios a presentarse en el futuro y allí se refiere lo señalado por Matus y Francés (Zambrano, 2006) refiriéndose a escenario. Para Carlos Matus:

Es la escena o contexto que precisa las condiciones fuera de mi control en que es posible que deba desarrollar mi plan y describe los posibles resultados de mi acción si ello ocurre. El actor solo puede elegir su plan y cuando más tener alguna influencia sobre las condiciones B

Para Antonio Francés, escenarios son: Descripciones sintéticas de los posibles entornos en los cuales podría ubicarse la organización en el futuro. Los esce-

narios no son predicciones de futuro, son planteamientos de las variantes que puede presentar el entorno de la organización. (pp. 154-155)

Entonces lo que se evalúa es el posible cambio de escenarios en tiempos futuros, debiendo ser considerados planes de respaldo o backup, que permitan la adaptación al cambio de las circunstancias con tal flexibilidad que no se alejen de la meta propuesta, pero que con antelación iluminen el camino a seguir y así evitar equivocaciones fatales que impidan la prolongación de la vida de la organización.

Ello es respaldado por Sánchez (2003) cuando expresa que en la práctica, una parte importante de las empresas pierden energía y cometen muchas equivocaciones en su camino. Por lo tanto, un plan estratégico, es tanto o más necesario para una empresa pequeña o mediana como para una grande.

Obviamente, el aprendizaje de cómo planificar estratégicamente en las microempresas es vital para su sostenibilidad en el largo plazo.

II. La Capacitación del Recurso Humano de las Microempresas en Planificación Estratégica

Se inicia esta sección con lo referido por la *Social Entrepise Kwoledge Network* (2006:163) en cuanto a que “uno

de los grandes desafíos de las organizaciones que desarrollan emprendimientos sociales es la conformación de sus recursos humanos”. Si bien lo referido está directamente relacionados a los emprendimientos sociales promovidos por grandes empresas y organizaciones de la sociedad civil, no cabe duda que para cualquier organización que sea sostenible en el tiempo se requiere la conformación de su recurso humano, sabiendo entre otras variables que la ausencia y/o debilidades en la capacitación sumado a una alta rotación desfavorece la implementación de estrategias y mucho menos la consolidación de las mismas en el camino a seguir.

Se completa este inicio con las definiciones de capacitación y capacitación en planificación estratégica, entendiendo capacitación como adiestramiento, formación en un área o tópico determinado resaltado este término cuando se trata del ámbito de desempeño laboral.

Para la Asociación Sindical de Servidores Públicos del Ministerio de Defensa, Fuerzas Militares, Policía Nacional y sus Entidades Adscritas y Vinculadas, ASODEFENSA (s/f), la capacitación queda contemplada en

El contenido de la ley 909 de 2004, de los decretos con fuerza de ley 760, 770, 785, o de los reglamentarios, no existe definición del concepto “capacitación”, pero, de manera pedagó-

gica, se puede remitir a la definición dada por el artículo 4º del decreto ley 1567 de 1998, que dice:

Definición de capacitación. “Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa. (en línea)

Si bien la definición está directamente relacionada con las actuaciones de funcionarios públicos; se entendería que la capacitación en planificación estratégica del recurso humano (gerentes o líderes de las microempresas) generaría los conocimientos, desarrollaría habilidades e incrementaría la capacidad individual de los mismos proyectándose el efecto hacia

la microempresa sean de los ámbitos públicos, privados y mixtos.

Es importante señalar entonces, por qué se manifiesta el énfasis de la capacitación en planificación estratégica para el recurso humano de las microempresas destacándose su relevancia como generadoras de ingreso en diferentes países. En este sentido se incluye lo señalado por Páez *et. al* (2010)

...Aunque la expresión pequeña y mediana empresa es la comúnmente utilizada en todo el mundo para referirse a las empresas de menores dimensiones, hemos incorporado el término microempresa pues el número de trabajadores promedio y los niveles de facturación obligan a incluir una parte importante del tejido empresarial de algunos países, como Perú y Venezuela... (p.143)

Para entender qué son las pequeñas y microempresas se debe incorporar su concepto y definición; en este sentido se refiere a Portes y Castells (1989) cuando indican que:

...una empresa, independientemente de su tamaño, forma de organización, lógica de origen, funcionamiento y la forma de vinculación con los diferentes mercados en los que participa,... mantiene un conjunto de componentes básicos que le permite desarrollarse en su medio ambiente. En este contexto, se ha considerado que el factor fundamental que marca una diferencia importante entre las empresas consideradas medianas o

grandes y las consideradas micro o pequeñas lo constituye las dimensiones cuantitativas y cualitativas de sus componentes básicos (recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, capacidad empresarial y mercados de insumos y de productos finales). (en línea)

Esta definición resalta los componentes básicos que debe tener una organización y por lo tanto comunes a todas ellas, haciendo énfasis en las diferencias relevantes al momento de clasificarlas y obviamente en su definición per se y así entender el tipo de organización que se estudia.

También se refuerza la relevancia de las microempresas cuando Albuquerque (2002) indica:

Las Micro y pequeñas empresas (MIPES) constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial en América Latina y el Caribe, y son importantes, sobre todo, en términos de empleo, ingreso y presencia dispersa en el territorio, lo cual las convierte en un objetivo fundamental de una estrategia de reactivación productiva de los países, de forma consistente con las aspiraciones de equidad social y territorial y de lucha contra la pobreza desde una perspectiva no únicamente asistencial. (en línea)

Ahora bien, el resaltar la capacitación en planificación estratégica del recurso humano de las microempresas radica en la posibilidad de que ellas definan formalmente y con profundidad los factores de riesgo,

las fortalezas y debilidades de sus organizaciones y las oportunidades y amenazas del entorno o contexto en el cual se desarrollan considerando los factores políticos, sociales y económicos los cuales varían de localidad a localidad, región, nación, país y el mundo. Aunado a esto, aprovechar el sentido común que el hombre o mujer de negocios de la microempresa ha obtenido con la experiencia del desempeño diario

Esta experiencia en el desempeño es destacada por Sánchez (2003) cuando señala que “el conocimiento empírico e intuitivo de los microempresarios en el tema de estrategias es significativo. En algunos casos utilizan ejemplos de fútbol e identifican la relación estrecha entre estrategias y objetivos o propósitos.”

Sin embargo, la definición de estrategias continúa obediendo a una visión limitada y de corto plazo y requiere en consecuencia desarrollar un mayor y mejor análisis y un pensamiento estratégico acorde con las circunstancias propias de cada empresa.

El estudio que soporta los planteamientos de Sánchez (2003) evidenció también que

En las condiciones actuales los empresarios no tienen el tiempo adecuado y necesario para adquirir una formación académica profunda en la teoría reciente de la planeación y, por lo tanto, que la academia debe con-

centrar sus esfuerzos en el diseño de un modelo de gestión integral que le permita a estos empresarios mejorar rápidamente su gestión sin profundizaciones teóricas.(p.44)

La necesidad de capacitación es entonces evidente, así como la búsqueda de esfuerzos mancomunados que permitan la formación de este núcleo de personas-empresarios. Estos esfuerzos mancomunados se pudiesen ejemplificar con lo referido por Rivero y Díaz (2011), en cuanto al resultado obtenido por la destacan el resultado de la Microempresa Productora y Comercializadora de Mezcales S.C. de R.L. de C.V y el acercamiento e influencia positiva cuando se acercó a las incubadoras de negocios para darse una idea de lo que deben planear para perdurar en el mercado.

Complementando la deficiencia en cuanto a conocimientos formales de planificación estratégica y su aplicación en las organizaciones identificadas como microempresas, se presenta lo señalado por Guzmán (2009) en cuanto a la Micro y Pequeñas empresas (MyPE's) en Bolivia:

“El surgimiento y desarrollo de las Micro y Pequeñas en Bolivia enfrenta numerosas dificultades: Una de las principales tiene que ver con la falta de visión empresarial estratégica por parte de quienes dirigen estas organizaciones y la ausencia de prácticas gerenciales modernas, acordes

al desarrollo, que se observan en el mundo de la gerencia contemporánea, ambas de gran influencia sobre la productividad de los factores de producción y competitividad existentes en las MyPE's bolivianas”. (en línea)

En este sentido, la carencia o déficit de planificación estratégica de las microempresas en sus actividades y la necesidad de implantar estrategias macro que permitan la capacitación y desarrollo del recurso humano para la sostenibilidad de sus organizaciones en el largo plazo y como lógico impulso al desarrollo local de cualquier región, requiere al desarrollo local como visión totalizadora de este proceso de inclusión.

Ese impulso al desarrollo local obliga a una gestión del recurso humano que integra las microempresas y referenciando lo expresado en la investigación presentada por *Social Enterprise Knowledge Network* - EKN (2006:164) “implica el desarrollo de estrategias que permitan la generación de ese conocimiento, habilidades y experiencia superiores en el equipo de trabajo para mejorar la productividad y efectividad de las organizaciones”. Si bien el objeto de la investigación referida son los emprendimientos sociales nuevamente este estudio presenta la validez del resultado, en cuanto a que se podría aplicar a otras organizaciones de diferente tamaño. Al final del día, la producti-

vidad y efectividad es necesario para las microempresas como impulsoras del desarrollo local y de allí el relevante proceso de gestión del recurso humano que la integra.

Como ejemplificación de la viabilidad y necesidad de la capacitación en planificación estratégica se presenta los siguientes casos:

- Tal como es señalado por la Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS) en el actual papel del I.C.T. en el impulso de La microempresa en Costa Rica. Perspectivas para el año 2000 , en Costa Rica, se creó en 1993 la Dirección de Microempresa Turística para enfrentar los problemas propios del sector microempresarial desarrollando diversas actividades como capacitación (incluyendo planificación estratégica), asesoría técnica, orientación para financiamiento, etc.
- También se referencia el Curso en Planificación Estratégica como parte de las acciones desarrolladas por el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y ejecutadas a través de la Dirección de Apoyo a la Pequeña y Microempresa en respuesta a las necesidades de la comunidad.
- En el seminario-taller Planificación Estratégica e Indicadores

de Gestión (Balanced Scorecard) para IMF, organizado por Alide en Perú entre el 25 y 28 de junio de 2012. Si bien el curso estuvo dirigido a las entidades que ofrecen microfinanzas, se destaca la relevancia que este sector micro tiene para el desarrollo.

III. El impulso al Desarrollo Local como resultado de la capacitación en Planificación Estratégica del recurso humano de las Microempresas

Esta sección parte de considerar el impulso al desarrollo local, el bienestar económico social de su población y su aporte a lo regional, nacional y global integrados como resultado de la capacitación en planificación estratégica del recurso humano de las microempresas.

La situación a nivel mundial ha supuesto la necesidad de pensar en el desarrollo local como alternativa a la situación de los países emergentes o no industrializados. Se respalda esta afirmación con lo expuesto por Vásquez (2009)

... el desarrollo local es una estrategia que, además, busca el progreso social y el desarrollo sostenible. Entiende que el desarrollo es un proceso en el que el crecimiento económico y la distribución de la renta son dos caras de un mismo fenómeno, ya que los

actores públicos y privados, cuando deciden y ejecutan sus inversiones, lo hacen con la finalidad de aumentar la productividad y mejorar el bienestar de la sociedad. El desarrollo local es, también una estrategia que se basa en la mejora continua de los recursos naturales y del patrimonio histórico y cultural, ya que con ello se contribuye a aumentar la ventaja competitiva del territorio y el bienestar de la población (p.9)

Reforzando lo anterior y adicionando la gestión pública la cual debe brindar a la colectividad respuestas a sus necesidades, se incluye a Martínez (2005) cuando expresa que:

en el nivel municipal o local, es donde se presentan las mayores posibilidades para la participación y, el poder compartido, pues las democracias se mantienen gracias a la participación activa de los ciudadanos en asuntos públicos, a un elevado nivel de información sobre estos mismos asuntos y a un sentido muy difundido de responsabilidad cívica y la cual se pone de manifiesto primordialmente en los ámbitos municipales o locales, donde el ciudadano puede obtener más rápidamente respuestas sobre los asuntos públicos de su interés...(p.109)

Según Allan Wagner Tizón, referido por Guzmán (2009) para ese entonces Secretario General de la CAN,

es innegable la importancia que han alcanzado las micro y pequeñas empresas como impulsoras del crecimiento económico en los países en desarrollo, no sólo por su capacidad de generación de empleo productivo sino también por su capacidad innovadora, valor agregado en sus productos y contribución a la generación de la riqueza. (en línea)

Si se piensa en el desarrollo local impulsado como resultado de la planificación estratégica en las microempresas se requiere una gestión integrada de los actores involucrados en el proceso que permita su viabilidad; la participación activa de los microempresarios, la academia y los gobiernos locales en pro de ese desarrollo y con un recurso humano capacitado en las microempresas para planificar estratégicamente su destino y sostenibilidad, como necesidad impostergable.

En cuanto a la mancomunidad de actores involucrados para el desarrollo local, Alburquerque (2002) señala:

... El Estado central no posee ya el monopolio del diseño de la política económica de desarrollo ya que una parte importante de la misma, como es la política de innovación productiva y empresarial, puede hacerse mejor desde las instancias territoriales y como resultado de la concertación de actores públicos y privados a favor del desarrollo económico local y la generación de empleo a nivel territorial. (en línea)

Esta amplitud en la base del desarrollo se enuncia en el Proyecto Nacional Simón Bolívar, Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 para la República Bolivariana de Venezuela en cuanto a: “Fomentar la participación organizada del pueblo en la planificación de la producción y la socialización equitativa de los excedentes y el énfasis en incrementar la participación de los Consejos Comunales en la planificación y control de la economía.”

La capacitación en planificación estratégica del recurso humano de las microempresas como impulso al desarrollo local contando con la integración de los gobiernos municipales, se podría enlazar con la búsqueda de estrategias según lo expuesto por Albuquerque (2002):

...una actuación del gobierno municipal centrada únicamente en la atención a los servicios y equipamientos sociales resulta insuficiente si no incorpora la atención a la búsqueda de empleo e ingresos para la gente, lo cual requiere avanzar conjuntamente con el sector productivo y empresarial en la búsqueda de estrategias de mayor eficiencia productiva y competitividad del tejido de empresas existente en cada ámbito local. (en línea)

En este sentido, la responsabilidad de los gobiernos locales implicaría la promoción en la capacitación del recurso humano de las microempresas como parte de las políticas públicas a

ejecutar y dentro de las potestades que la ley permite a nivel de sanción de decretos o en la canalización de estas actividades de capacitación a través de las propias Fundaciones creadas por los gobiernos locales, entendiendo estos gobiernos que la sostenibilidad de las microempresas ayudan no solo al impulso del desarrollo local per se, sino que incide también en los gravámenes que por impuestos municipales recibe el propio gobierno local y así en un mayor retorno al colectivo de la localidad.

A manera de conclusión

La planificación estratégica permea todos los ámbitos públicos, privados, micro, macro, meso; por tanto, la inclusión de la misma es fundamental en todos los niveles. Ahora bien considerando el impacto de las microempresas a nivel mundial se hace perentoria la capacitación del recurso humano de las mismas en planificación estratégica no solo para su desarrollo y sostenibilidad individual en el tiempo, sino como desarrollo y sostenibilidad del colectivo impulsando el desarrollo local y su incidencia a nivel regional y mundial.

Esta capacitación requiere obviamente una estrategia marco que permita la suma de voluntades del sector micro empresarial, académico y gubernamental para su viabi-

lidad. Esto podría concretarse con un acuerdo entre el gobierno local (gubernamental), la (s) institución (es) de educación superior circunscritas en la localidad a través del servicio comunitario a prestar por sus futuros egresados y los docentes- investigadores adscritos a los centros de investigación de dichas instituciones (académico) como parte de la responsabilidad social que se debe al colectivo.

Referencias bibliográficas

- AlbuRquerque, Francisco (2002). **Gobiernos Locales y Desarrollo Económico en América Latina y el Caribe**. Fuente: http://www.infomipyme.com/docs/GT/Tecnicos/pdf/2_gobiernos_locales.pdf
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). **Planificación Estratégica e Indicadores de Gestión (Balanced Scorecard) para IMF (2012)**. Fuente: http://www.alide.org.pe/act12_06_cap_peig.asp (consultado el 07/08/2012)
- Asociación Sindical de Servidores Públicos del Ministerio de Defensa, Fuerzas Militares, Policía Nacional y sus Entidades Adscritas y Vinculadas. ASODEFENSA. **Capacitación**. Fuente: www.asodefensa.org/portal/?page_id=4 (consultado el 11/06/2012)
- Guzmán Gutiérrez, Raquel (2009). **Modelo Dinámico de Planeación Estratégica Comercial para MyPE'S**. Caso: Comercializadoras de equipos de cómputo. Revista Compas Empresarial No. 1 Fuente: investigación. univalle.edu/index.php/publicaciones/revistas/compas-empresarial/135-compas-empresarial-01 (consultado el 20/07/2012)
- Instituto Nacional Tecnológico (INATEC). **Curso en Planificación Estratégica**. Fuente: www.postcosecha.net/en/Home/About_POSTCOSECHA/document.php?itemID=2711&langID=3
- Martínez, Miguel (2000). **La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico**. Editorial Trillas, Tercera reimpresión
- Martínez de Tortolero, Evelyn (2005). **La gestión local: una propuesta para la participación**. Revista FACES Año 16, Número 28, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
- Ministerio del Poder Popular para la Comunicación y la Información. **Líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013**. Fuente: www.portaleducativo.edu.ve (consultado 22/09/2010)
- Páez, Tomás *et. al* (2010). **Responsabilidad Social Empresarial**. XIX Seminario Internacional AISO. Editorial CEC, SA, primera edición 2010.
- Portes ALEJANDRO y Castells MANUEL (1989). **Características, problemática e importancia de la Microempresa y la Pequeña Empresa en el sector informal de la Economía**. Fuente: www.cipi.gob.mx/SectorInformalCostaRica.pdf (consultado el 06/07/2011)
- Red de Turismo Sostenible Comunitario para América Latina (REDTURS). **El actual papel del I.C.T. en el impulso de la microempresa en Costa Rica. Perspectivas para el año 2000**. Fuente: www.redturs.org/inicio/docu/costarica/papeliect.doc (consultado el 07/08/2012)

Rivero Garduño y Díaz Alva (2011) **La planeación estratégica como alternativa para las microempresas**. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 149, 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/> (consultado el 10/01/2013)

Sánchez Quintero, Jairo (2003). **Estrategia Integral para PyMES Innovadoras**. Revista EAN (Escuela de Administración de Negocios), enero-abril de 2003, número 47, pág 34-45. Fuente: <http://redalyc.uaemex.mx> (consultado el 07/07/2011)

Serna Gómez, Humberto (2010). **Gerencia estratégica**. Décima edición, 3R Editores, Agosto de 2010. Colombia

Social Enterprise Knowledge Network (2006). **Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica**. Fuente: www.zerbikas.es/es/documento.asp?id=30468 (consultado el 20/07/2012)

Vásquez-Barquero, Antonio (2009). **Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis**. Universitas Forum, Vol. 1, N°2, Mayo 2009

Zambrano, Adalberto (2006). **Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública**. Universidad Católica Andrés Bello. Editorial Texto, C.A. Caracas