

¿Planeamiento estratégico en las Mypes? Apuntes para un nuevo modelo de análisis

Strategic planning mypes? Notes for a new model of analysis

William Campos Lizarzaburu¹

Resumen

En este artículo se discute la pertinencia de la aplicación del marco teórico y metodológico del planeamiento estratégico para el caso de las micro y pequeñas empresas (mype). Se sostiene aquí que el planeamiento estratégico no es un marco aplicable a la gestión de una mype. Para examinar la validez de la hipótesis sostenida, se analiza el planeamiento estratégico en las mype desde dos puntos de vista: el reto de la Globalización; y la necesidad del marco sobre planeamiento estratégico, en las empresas de hoy. Además, se hace una aproximación al tema desde el abordaje que diferentes publicaciones en internet hacen al respecto. Finalmente, se propone un conjunto de lineamientos que introducen un nuevo paradigma de comprensión de las mype, en el que se aborda el fenómeno mype considerando como objeto de análisis al empresario y no a la empresa.

Palabras clave: planeamiento, microempresa, pequeña empresa, empresario.

Abstract

This article discusses the relevance of the application of theoretical and methodological framework of strategic planning for the case of micro and small enterprises. We hypothesize that strategic planning is not an framework applicable to the management of mype. To examine the validity of the assumption made, we analyze the strategic planning in the mype from two perspectives: the Challenge of Globalization, and the need for strategic planning framework, in business today. Furthermore, it is an approximation approach to the topic from different online publications that do about it. Finally, we propose a set of guidelines to introduce a new paradigm of understanding of mype, which addresses the phenomenon mype and analyzed considering the entrepreneur and not the enterprise.

Keywords: planning, microenterprise, small enterprise, entrepreneur.

Introducción

Una regla empírica común sostiene que el 95% de nuevas empresas fracasa antes de los cinco años. Se dice comúnmente que el 90% desaparece antes del primer año, mientras que el 50% restante no consigue superar la barrera de los cinco años. (Coltman, 1995; Kiyosaki y Lechter, 2004, 2005) Y se enfatiza la idea de que llevar adelante una empresa de reciente creación puede ser algo realmente difícil. Esto es preocupante en la medida que “las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) representan el 98% del total de empresas e iniciativas económicas en el Perú; generan aproximadamente el 75% del empleo y aportan alrededor del 44% de la riqueza generada” (Miranda, 2005, p.7).

Sin embargo, aunque desalentadora, lo cierto es que la realidad no es tan dramática como comúnmente se apunta. En un estudio de principios de los años 90, llamado la *Serie para Seguir la Información de Negocios*, la entidad encargada de realizarlo notó que 66% de empresas sobreviven durante dos años o más; un 50% sobreviven durante cuatro años o más; y un 40% perduran más de seis años (Whetstone, 2003). Un reportaje de Dun & Bradstreet recibió unos resultados semejantes: 76% de empresas perduran más de dos años, 47% perduran más de cuatro años, y 38% perduran más de seis años (Whetstone, 2003).

¹ Universidad José Carlos Mariátegui, Moquegua

Recibido, 16 de mayo 2013
Aceptado, 22 de julio de 2013

Ante ese panorama, en el cual las cifras muestran relativa discrepancia con el criterio común, lo cierto es que todavía existe una gran proporción de nuevas empresas que fracasan.

En los diferentes enfoques actuales que se han formulado en torno a las micro y pequeñas empresas (mypes), entendidas en el caso peruano como la unidad económica que emplea una fuerza laboral de uno a 100 trabajadores; y cuyos niveles de ventas no superan las 1700 unidades impositivas tributarias anuales; se han identificado y descrito de modo quizá abundante, las razones por las cuales estos nuevos emprendimientos fracasan en un periodo relativamente corto. Al respecto, se postulan tres líneas principales de explicación: primera, desconocimiento del giro del negocio; segunda, dificultades de acceso al crédito o microcrédito; y tercera, desconocimiento de los principios básicos de administración, entre los cuales se cuenta el planeamiento, que por lo general adopta la forma de planeamiento estratégico.

En la primera línea de explicación, resulta bastante obvio que el desconocimiento del giro del negocio no permite al empresario ubicar con precisión la enorme cantidad de información que contribuiría a poner en marcha y sostener el negocio: no se conoce de qué se trata el negocio, no se conoce el producto o servicio, no se conoce cómo se produce, no se identifican acertadamente los costos que involucra, no se conoce quiénes constituyen el mercado, clientes, etc. Por lo tanto, aunque en muchos casos esta línea de explicación responde acertadamente a la cuestión, por otro deja fuera probablemente a la gran mayoría de empresas nuevas que fracasan, en quienes, sin embargo, este factor no es un óbice para trabajar.

En la segunda línea explicativa, es cierto que el acceso al crédito ha representado —y todavía representa— una dificultad de gran envergadura para capitalizar la empresa de reciente creación; sin embargo, en los últimos tres quinquenios son varios los esfuerzos que se han hecho, en diferentes países de la región y el mundo, por parte de financieras e instituciones de los gobiernos, con la intención de mejorar este frente. Han aparecido, por un lado, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (cajas municipales), que son instituciones financieras formales y reguladas sin fines de lucro, con personería jurídica propia de derecho público y con autonomía económica, financiera y administrativa, y cuyo propietario legal es el Consejo provincial (Chong y Schroth, 2003, p.3). En cierta forma, se han “constituido en alternativas exitosas frente al sistema financiero formal, ya que su énfasis está en el apoyo a la microempresa y a su desarrollo masivo, como una forma efectiva de contribuir a reducir los niveles de pobreza actualmente existentes” (Chong y Schroth, 2003, p.3).

Pero no sólo las cajas municipales han respondido con acierto a este vacío existente en torno a la mype, sino que también el sector privado de pequeña escala ha acudido a este llamado creando paralelamente entidades financieras especializadas en microcréditos, basándose en la figura de las cooperativas de ahorro y crédito o de las mismas cajas municipales. Durante los últimos cinco años, la importante presencia que estas entidades han adquirido en el sector mype, ha desembocado en una curiosa circunstancia: las entidades financieras de gran envergadura (bancos), que no tenían mayor interés en el segmento mype, han visto con agrado el éxito de las operaciones de las entidades de microcrédito y han iniciado una etapa de adquisiciones de estas pequeñas empresas que respondieron en forma bastante eficaz —a pesar de los altos intereses— a las necesidades financieras de las mypes.

En ese sentido, esta segunda línea explicativa pierde vigor como una de las razones más fuertes del fracaso relativamente temprano de las mypes.

La tercera línea de explicación es probablemente la más fuertemente sostenida. Sin embargo, en esta línea de explicación se han enlistado un número realmente importante de razones, que van desde la “falta de habilidad para escoger el momento oportuno de iniciar operaciones” o “descuido para anticiparse a la competencia” (Coltman, 1995, p.2), hasta la falta de enfoque, inversión excesiva en activos fijos, fallas en la planeación, errores en la fijación de estrategias, falta o ausencia de planes alternativos, ausencia de políticas de mejora continua, etc., que se pueden sintetizar en un solo enunciado: fallas en el planeamiento estratégico de la actividad de la empresa de reciente creación, considerándose entre ellas principalmente a las mype.

Aquí cabe destacar dos puntos básicos: qué se entiende por estrategia y qué se entiende por planeamiento estratégico o planificación estratégica. Al respecto De Carlos (2004), describe la estrategia en los siguientes términos: “La estrategia de una empresa puede conceptuarse como un conjunto sistemático de orientaciones integrativas, suficientemente especificadas para pasar a su implementación, que se dan en una perspectiva del más largo plazo posible, precisando qué tipo de empresa o institución se quiere lograr, en qué ámbitos de actividad debe desarrollarse, y cómo se ordenará para conseguirlo.” (2004, p.11) De esta manera, “la estrategia es una opción elegida de futuro que debe comprender indicaciones precisas o determinables para todos los objetivos que establece la dirección en la búsqueda de una situación futura mejor para la entidad” (De Carlos, 2004, p.11).

Por otro lado, De Carlos (2004) define el planeamiento estratégico en los siguientes términos: “el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica dichas estrategias y políticas y así lograr un diseño acucioso, completo y preguiado de los objetivos y propósitos básicos y complementarios de la empresa” (p.12). Como expresa este autor, “lo importante en este caso es la generación de una estrategia formal y completa (“planificada” y detallada), rigurosamente contrastada con modelos, ojalá cuantificables, para diagnosticar y desarrollarla metódicamente” (De Carlos, 2004, p.12). En ese sentido, se puede entender bajo diferentes acepciones; por un lado, como “una identificación sistemática de las oportunidades y peligros del entorno y de la fortaleza y debilidades de la empresa con todos los datos y antecedentes necesarios”; por otro, como “un proceso continuo para establecer metas generales organizacionales (filosofía de empresa); definir estrategias y objetivos y subobjetivos en una malla desarrollada, y planes o proyectos detallados para asegurar su implementación”; y por otro, como “una actitud y un sistema formal con planes estratégicos, programas dependientes a mediano plazo, y presupuestos y planes operativos a corto plazo”. La intención es que todo ello permita planear con casi “absoluta certeza, estratégicamente, y con ello obtener el éxito”. (De Carlos, 2004, p.13)

En consecuencia, para responder a la debilidad que se identifica en torno al planeamiento estratégico en las mype, se ha escrito mucho respecto a su importancia como alternativa y herramienta para dar forma a una nueva empresa y garantizarle permanencia en el mercado. Algunos de los argumentos que defienden esta posición se exponen a continuación:

- La Planeación es importante, porque la eficiencia es un resultado del orden y no de la improvisación.
- En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo

plazo (Hill y Jones, 2011). Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades (Cohen, 2002). Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

Varios aspectos identifican la importancia del planeamiento estratégico, entre los cuales destacan los siguientes: reducir los niveles de incertidumbre (Cohen, 2002); mantener una mentalidad orientada al futuro, procurando más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas (Drucker, 2002); establecer un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo (Marcum, Smith y Khalsa, 2003); reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades (Kiyosaki, 2005); y promover la eficiencia al eliminar la improvisación (Hill y Jones, 2011).

En contra de esta tendencia generalizada de análisis de la empresa, aquí se sostiene que este discurso en torno a la administración de una nueva empresa, y específicamente, el marco del planeamiento estratégico, no es realmente adecuado para una mype; pues no sólo resulta un marco de análisis excesivo, sino incluso fuera de lugar. Esto es más cierto aun cuando el mercado actual, fuertemente influenciado por las fuerzas de la Globalización, exige a las nuevas empresas y sobre todo al empresario una capacidad de respuesta inmediata a giros totalmente inesperados que prácticamente anulan la eficacia de muchos esfuerzos serios de planeamiento. Para redondear esta idea, se planteó un objetivo adicional: aproximarse a la presencia del planeamiento estratégico en artículos publicados en internet.

Material y métodos

Para este estudio se ha recurrido al análisis documental, en la forma de una revisión crítica del discurso existente respecto al planeamiento estratégico. La revisión se hizo atendiendo al criterio de amplitud del enfoque utilizado (se ha preferido utilizar textos que analizan los temas recogiendo diversos enfoques); y al criterio de actualidad (para señalar cifras o puntos de vista específicos, se ha preferido utilizar textos de publicación relativamente reciente). Por otro lado, para identificar la orientación de los estudios cuando se habla de estrategia, se seleccionaron 82 artículos, de los cuales 62 eran artículos académicos (publicados en alguna revista académica) y 22 no académicos (publicados en revistas de información).

Resultados

Para analizar la hipótesis propuesta se ha enfocado el planeamiento estratégico en las mype desde dos puntos de vista que hoy enmarcan el discurso sobre las nuevas empresas: primero, el reto de la Globalización; y segundo, la necesidad del marco sobre planeamiento estratégico para la gestión de una mype.

Por un lado, el contexto ha cambiado la forma de enfocar las actividades de la empresa. En ese sentido, desde principios de la década de los 90, las economías nacionales del mundo se integran a un ritmo sin precedente. Como señalan Bryan et al. (2001, p.xiii), “la creciente movilidad del capital, la desregulación y las nuevas tecnologías de las comunicaciones y las computadoras han eliminado la mayor parte de los obstáculos que mantenían diferenciadas a esas economías”. Luego, a finales de esa misma década, casi 20% de la producción mundial era producido y consumido en los mercados globales. Como señalan estos autores, “en estos mercados, todos los consumidores del mundo tienen acceso a todos los productos, porque existen estructuras industriales para entregar el producto en todas partes”. (Bryan et al., 2001, p.3) Y los

pedidos pueden llegar de cualquier parte del mundo. Esto supone una presión enorme para empresarios y ejecutivos para responder con éxito ante las necesidades del mercado.

Por otro lado, la crisis internacional, clara consecuencia del hecho de ser partícipe voluntario o no de la Globalización, terminó por golpear a empresas grandes y pequeñas, y en esa dirección a comunidades y países enteros. Las respuestas, incluso de organismos internacionales han sido poco satisfactorias para el empresariado reciente o el micro y pequeño empresario, y se enfocan en el nivel macro y no micro. Por ejemplo, las Naciones Unidas, por medio del Grupo de Trabajo de la secretaría de la UNCTAD, expresa que “la crisis ha puesto claramente de manifiesto que la globalización del comercio y de las finanzas requiere mecanismos de cooperación y regulación a nivel mundial.” (2009, p.iii) Su propuesta enfatiza no una nueva concepción del fenómeno, sino recetas con ciertas reminiscencias intervencionistas y poco eficaces en términos históricos; en el documento se señala: “En una economía globalizada, las intervenciones en los mercados financieros exigen la cooperación y la coordinación de las instituciones nacionales y la supervisión de las actuaciones nacionales por instituciones especializadas con un mandato multilateral” (UNCTAD, 2009, p.8).

Por otro lado, las herramientas administrativas tradicionales, entre ellas el planeamiento estratégico, tienen muy poco o ninguna eficacia en el caso de empresas nuevas, y más aún en el caso de las mype. Al respecto, Gevert (2005), en tono claramente sarcástico, señala que “proceder de manera tradicional y basándose en las recomendaciones estándar archiconocidas, incluso realizando análisis FODA y otras herramientas de diverso tipo, el fracaso de la gestión está asegurado para el 80% o más de los emprendimientos”.

En ese sentido, el marco teórico en torno al planeamiento, y específicamente en torno al planeamiento estratégico, se ha hecho cada vez más abundante y más alejado de la empresa de reciente recreación. Al concepto tradicional de misión de la empresa u organización, que ya señalaban Stoner et al. (1996), se añadió el concepto de *visión*, entendida como “una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea” (Dapozo, 2008). Son varios los autores, de diversa procedencia, que se han sucedido en esa línea de pensamiento respecto al planeamiento estratégico (Guzmán, 1996; Buzán, 2003; Hill y Jones, 2011) Posteriormente, se añadiría el concepto de visión de futuro, como un paso intermedio entre la misión y la visión de la empresa. A esos conceptos hasta cierto punto tradicionales, se deben añadir los conceptos de valores organizacionales, propósitos, objetivos y estrategias, que, desde el solo hecho de constituirse en conceptos cuya distancia semántica no es tan marcada entre sí, los hace, en consecuencia, poco fáciles de manejar para el empresario de la pequeña o micro empresa, y más orientados a la mediana y gran empresa, donde el ejecutivo está mejor preparado para asimilar las nociones en uso.

Por otro lado, las herramientas de análisis y de propuesta se han incrementado también en forma importante; a la ya clásica matriz FODA, se añadieron la cadena de valor de Porter (1982), el análisis de las cinco fuerzas competitivas (Porter, 1997, 1999), el cuadro de mando integral o Balance Score Card, aparecido en 1992 (Kaplan y Norton, 2004), y más adelante el mapa estratégico, también propuesto por los mismos autores. Paralelamente, otras matrices de análisis empezaron a disputarle reputación a la matriz FODA y se convirtieron en herramientas de uso casi obligado en el diagnóstico de una empresa y en el proceso de delinear e implantar estrategias; entre esas nuevas herramientas se tienen la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), la Matriz de

la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la Matriz Interna-Externa (IE) y la Matriz de la Gran Estrategia. Una vez más, las herramientas de diagnóstico y propuestas parecen más orientadas a empresas que tienen el personal capaz de realizarlas, antes que para la pequeña empresa o, peor aún, la microempresa, cuyo personal se reduce por lo general al empresario y algunos asistentes u operarios, que es el común denominador en países como el Perú y otros de la región.

Por otro lado, los datos que se presentan a continuación complementan lo señalado.

Tabla 1. Aproximación a la noción de estrategia en artículos de internet.

Tema según título/abstract	total	orientación		
		pyme	mype	posible
estrategia competitiva	61	4	3	2
planeamiento estratégico	21			
total	82			

Fuente: elaborado por el autor.

Nótese que, cuando se habla de enfoque estratégico, la mayoría de artículos revisados se enfocan en la estrategia competitiva, mientras que una cifra menor aborda el planeamiento estratégico directamente. Los artículos tratan abordan diferentes estrategias competitivas: innovación, internet, calidad, responsabilidad social, cultura organizacional, marcas, aprendizaje organizacional, muy pocos de los cuales podrían tener aplicación inmediata en la micro y pequeña empresa. Por otro lado, de los 82 artículos, sólo tres están dirigidos a la micro y pequeña empresa, y dos posiblemente podrían adoptarse en la mype, mientras que cuatro son aplicables a la pequeña y mediana empresa (pyme).

Discusión

Ante este panorama, cabe preguntarse qué ha fallado y qué está fallando. ¿Por qué el planeamiento estratégico tiende a fallar o es inútil en el caso de las mype? ¿Y por qué su orientación escapa de las mypes? De lo examinado se extrae una primera respuesta: el marco teórico y las herramientas del planeamiento estratégico se han formulado en función de la mediana y gran empresa, y no desde un marco apropiado para la pequeña y microempresa. Segunda respuesta: el marco teórico y las herramientas del planeamiento estratégico se han formulado desde una perspectiva académica, en la que los analistas funcionan como asesores o consultores e incluso como ejecutivos de las empresas que permitieron la formulación de ese marco.

Surge una suerte de corolario a lo explicado: la óptica que se ha adoptado al analizar el éxito y mortalidad de las empresas de reciente creación, en especial de las micro y pequeñas empresas, ha sido siempre enfocarse en la empresa, sin analizar con cuidado las motivaciones que subyacen al empresario o emprendedor cuando pone en marcha un negocio. Lo cierto es que, aun cuando algunos autores quizá entrevieron esta orientación, y analizaron algunos aspectos del éxito de la empresa enfocándose en la persona del empresario y no de la empresa (Coltman, 1995; Bhide, 1996; Bermejo, 1999), en la práctica cedieron ante la fuerza del discurso oficial. Cabe señalar que son, quizá, estas razones las que explican la miopía con la que se ha tratado el planeamiento estratégico en las mypes, como bien se aprecia en la tabla presentada.

Por ello, se requiere un marco teórico distinto que considere el planeamiento desde un enfoque orientado específicamente a las mype. Si eso es posible, entonces, se está ante el desafío de proponer un paradigma diferente para entender el fenómeno mype y

ver hasta qué punto el discurso del planeamiento es aplicable o no. En ese sentido, aquí se proponen algunas líneas fundamentales para dar forma a un nuevo modelo de comprensión de la mype, sin la camisa de fuerza que impone el marco del planeamiento en el paradigma clásico, cuyas únicas variantes se han enfocado en la dinámica de sus modelos antes que en los fundamentos de los mismos. Estas líneas se enuncian a continuación:

- No se puede ni se debe hablar de una visión de la empresa, sino de visión del empresario, y para ser más precisos aun, del emprendedor, en tanto no ha alcanzado la condición de empresario. En consecuencia, se debe tener en cuenta, primero la visión del emprendedor, y solamente sobre la base de ésta, verificar si realmente tiene una visión para su negocio o no.
- En el nivel mype, los negocios no se pueden definir por su misión, sino por la oportunidad. Responden a intenciones del emprendedor que claramente tienen más que ver con la subsistencia, en el peor de los casos; con la generación de autoempleo, en muchos casos; o con la mediatización de esfuerzos e intenciones para abordar nuevos negocios posteriormente, en el mejor de los casos.
- Las recomendaciones usuales en torno a la forma de llevar el negocio (separar cuentas empresa – familia, separar actividades empresa - familia, hacer un plan estratégico para el negocio) son realmente poco útiles para un empresario que debe responder a la oportunidad y no a una intención de largo aliento y cuyas miras están más puestas en atender aspiraciones más individuales que organizacionales.

Conclusiones

El marco teórico actual y las herramientas metodológicas de análisis y propuesta que existen sobre planeamiento estratégico constituyen un marco aplicable a la mediana y gran empresa, pero es poco aplicable en el caso de la micro y pequeña empresa.

Un modelo que aborde el fenómeno de la micro y pequeña empresa debe considerar que el objeto de análisis no debiera ser la empresa sino el emprendedor, en tanto es la particular visión de éste la que da forma a un negocio sobre la base de la oportunidad y de aspiraciones más individuales que organizacionales.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas de ciencia y tecnología*, vol. 4, N° 11, mayo – agosto 2000, 17-28. Obtenida el 29 de setiembre de 2013, de <http://www.utm.mx/temas/temas-docs/e1117.pdf>
- Bermejo, M. (1999). *Algunas claves para la elección de una idea de negocio y su posterior desarrollo en un plan de negocios, PL17/81*. Departamento de Investigación del Instituto de Empresa, Instituto de Empresa, Madrid, España.
- Bhide, A. (1999). Las preguntas que todo emprendedor debe responder. En *Harvard Business Review: La iniciativa emprendedora*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Bryan, L., Fraser, J., Oppenheimer, J. y Rall, W. (2001). *La carrera por ganar el mundo. Estrategias para crear una gran empresa global*. México: Oxford University Press México.
- Chong, A. y Schroth, E. (2003). *Cajas municipales, microcrédito y pobreza en el Perú. Investigaciones breves 9*. Lima: Consorcio de investigación económica.

- Cohen, W.A. (2002) *El plan de márketing*. Bilbao: Ediciones Deusto y Editora El Comercio S.A.
- Coltman, M.M. (1995). *Cómo iniciar y administrar un negocio minorista*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Dapozo, G. (2008). Marco conceptual: Planificación Estratégica. *Seminario Profesional – Conceptos de Planificación Estratégica*.
- De Carlos, C. (2004). *Análisis estratégico del negocio*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Drucker, P.F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Editorial Norma.
- Gevert, R. (2005). *¿Por qué muchos emprendedores capitulan al corto tiempo?* Santiago de Chile, Gevert and Reinhardt Ltda. Obtenida el 15 de junio de 2010, de: <http://www.ilustrados.com/documentos/ESC-Emprendedores-Porquemprendeorescapitulan.pdf>
- Guzmán, E. (1996). *Administración estratégica*. Lima: CYNSEIT.
- Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *Cuadro de Mando Integral*. México: Trillas.
- Kiyosaki, R.T. y Lechter, S.L. (2004). *Guía para invertir de padre rico*. Bogotá: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.
- Kiyosaki, R.T. y Lechter, S.L. (2005). *Retírate joven y rico*. Buenos Aires: Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara.
- Marcum, D., Smith, S. y Khalsa, M. (2003). *Business Think*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Miranda, R. (2005). Gestión en el tercer milenio. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM, Vol. 8, N°16, 7-18*.
- Porter, M.E. (1982) *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M.E. (1997) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
- Porter, M.E. (1999) *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- Stoner, J. (1996) *Administración*. México: Prentice Hall Hispano-americana.
- UNCTAD/GDS. (2009) *La crisis económica mundial: fallos sistémicos y remedios multilaterales*. Nueva Cork y Ginebra: Naciones Unidas, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.
- Whetstone, C. (2003). *Cuentos de advertencia para las microempresas*. Obtenida el 12 de noviembre de 2008, de http://skipjack.net/article_esp.cfm?StoryID=29