

XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Título: “La planificación y la gestión estratégica: en la consolidación y desarrollo de las cooperativas cubanas”

Title: “The planning and the strategic management: in the consolidation and development of the Cuban cooperatives”

Autor: MSc. Prof. Emérito Alberto C. Averhoff Casamayor

Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV)

Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Economía,

Grupo de Estudios de Desarrollo Rural y Cooperativismo (GEDERCO)

Resumen

La planificación y la gestión estratégica como elementos propulsores del desarrollo económico y social, revisten significativa importancia en el proceso de reducción progresiva de la desigualdad económica y social entre los territorios del país, al propugnar la participación real de los asociados cooperativos en el proceso planificador, en función de orientar la actividad productiva en correspondencia con los intereses de la organización, cuando se produzcan sucesos inesperados, sin incurrir en gastos excesivos.

La planificación estratégica en el fomento de los diversos tipos de cooperativas cubanas debe convertirse en una herramienta efectiva para la proyección y control de la actividad cooperativa a partir de que la misma facilita a las entidades cooperativas una visión estratégica beneficiosa para visualizar y evaluar los potenciales resultados de las alternativas a emprender, al desviar la atención del corto plazo y centrarla en el largo plazo.

La investigación también trata la problemática de la gestión estratégica como elemento clave en el desarrollo de las cooperativas cubanas, siempre que a través de ellas se logre la correcta instrumentación de los principios cooperativos, especialmente el principio de la voluntariedad.

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



Las organizaciones cooperativas cubanas pueden convertirse en un importante medio de contribución al mejoramiento de la solución al problema de la seguridad alimentaria y del empleo en el país en cuanto ellas pueden crear mejores condiciones de vida para los asociados.

Abstract

The planning and the strategic management like propulsive elements of the economic and social development, have significant importance in the process with progressive reduction of the economic and social inequality between the territories of the country, when advocating the real participation of the cooperative associates in the planning process, based on orienting the productive activity in correspondence with the interests of the organization, when it is necessary by unexpected events, without incurring excessive costs.

The strategic planning in the promotion of the diverse types of Cuban cooperatives must become an effective tool for the projection and control of the cooperative activity from which the same facilitates to the cooperative organizations a beneficial vision strategic to visualize and to evaluate the potentials results of the alternatives to undertake, when turning aside the attention of the short term and to center it in the long term.

The investigation also deals with problematic the strategic management like key element in the development of the Cuban cooperatives, whenever through her the correct instrumentation of the cooperative principles is obtained, especially principle of wilfulness.

The Cuban cooperative organizations can become an important one of contribution to the improvement of the solution to the problem of the nourishing security half and of the use in the country as soon as they can create better conditions of life for the associates.

Palabras claves: Planificación estratégica, gestión estratégica, cooperativas cubanas

Keywords: Strategic planning, strategic management, Cuban cooperatives

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



Desarrollo:

La planificación y la gestión estratégica

La planificación y la gestión estratégica como elementos propulsores del desarrollo económico y social, revisten significativa importancia en el proceso de reducción progresiva de la desigualdad económica y social entre los territorios del país, al propugnar la participación real de los asociados cooperativos en el proceso planificador, en función de orientar la actividad productiva en correspondencia con los intereses de la organización, cuando ocurren eventos imprevistos, sin incurrir en costos excesivos. En síntesis, el ideal de estos dos conceptos es garantizar la flexibilidad del proceso económico, en función de ajustarlo racionalmente a la realidad imperante en el momento dado,

La planificación estratégica para algunos autores se define como: el establecimiento de las metas correctas y la elección de los medios necesarios para alcanzar las mismas. Ella representa un importante avance en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, pues introduce un análisis sistemático del entorno dentro del diagnóstico estratégico de la organización.

El empleo de esta técnica en las entidades cooperativas cubanas puede ser una herramienta efectiva de control, un instrumento para la comunicación de los objetivos de la organización, un mecanismo para cerciorarse del compromiso en la ejecución de los planes acordados y a la vez un instrumento para enfrentar la inseguridad gerencial. De esta manera, ella facilita a las entidades cooperativas una estructura útil para observar y evaluar las alternativas a emprender, al desviar la atención del trabajo diario, cotidiano, hacia una planificación y un pensamiento a largo alcance, lo cual contribuye a mejorar el desempeño de las entidades y por lo tanto, de las organizaciones cooperativas. Este paradigma histórico de la gerencia se refiere al futuro, al describir y preparar por anticipado la visión que se desea alcanzar.

La planificación estratégica centra su atención en los siguientes tres ejes básicos de las cooperativas cubanas: el primero, se refiere al análisis sistemático y riguroso, del ámbito

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



interno y externo de la entidad, en busca de sus aspectos negativos y positivos y de lograr una compatibilidad entre ambos; el segundo, consiste en obtener una clara conciencia del tipo de organización a la que se aspira en cuanto al papel que debe desempeñar en la gerencia de la cooperativa y como mejor conocer y expresar su misión y quien se responsabiliza con su cumplimiento.

Como ya se dijo, una de las principales ventajas de la planificación estratégica en calidad de instrumento de proyección es su flexibilidad, o sea, su capacidad para cambiar la dirección del desarrollo cuando fuere necesario por eventos inesperados, no provocando costos excesivos.

“La planificación estratégica según Betancourt, José R., permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Durante este proceso se comienza a realizar análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la entidad cooperativa. Esta herramienta de planificación es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de planificación funcional en las cooperativas que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes cooperativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales de la entidad cooperativa. El enfoque de la planificación estratégica es básicamente el que han venido manejando las grandes corporaciones cooperativas internacionales (Mondragón y otras) durante los últimos más de 20 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente. No obstante, en la actualidad debido a cambios de las necesidades en el proceso gerencial, se hace necesario entrar en un nuevo paradigma de gerencia cual es la gestión estratégica”.

La gestión estratégica se define como la: “Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere la entidad para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”. Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ella ya no es un grupo

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



de elegidos (planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la organización cooperativa.

Una definición equivalente a la ya dada permite definir la gestión estratégica como: Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la entidad cooperativa.

“La gestión estratégica no sólo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la entidad cooperativa, sino que debe asegurarse de que las estrategias se pongan en práctica. La misma considera tres elementos principales, que le proporcionan un marco conceptual. Estos elementos son: análisis estratégico, en el cual el estratega trata de comprender la posición estratégica de la cooperativa, la elección estratégica que tiene que ver con la formulación de cursos de acción posibles, su evaluación y la elección entre ellos; y por último la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos”.

La consolidación y desarrollo de las entidades cooperativas cubanas

La instrumentación del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 como proyección de largo alcance requiere fomentar el pensamiento estratégico en la planificación y la gestión de la economía cubana como una necesidad para el desarrollo.

La planificación y la gestión estratégica en las organizaciones cooperativas cubanas en general, y las agropecuarias en particular, deben propender a la elevación de “la producción, la productividad, la competitividad y la sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas productivas agroalimentarias, a fin de contribuir a: la seguridad alimentaria¹,

¹ El concepto de seguridad alimentaria establece que “existe esta cuando todas las personas, tienen acceso en todo momento (ya sea físico, social y económico) a alimentos suficientes, seguros y nutritivos para cubrir sus necesidades nutricionales y las preferencias culturales para una vida sana y activa”. Conferencia de Gustavo Rodríguez Rollero, Ministro de la agricultura de Cuba, sobre el tema “El papel de la empresa agropecuaria cubana en la actualización del modelo económico cubano y el desarrollo de la agricultura”. Introducción.

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



aprovechar el potencial exportador, incrementar la sustitución eficiente de las importaciones y generar empleos e ingresos, en la población”.

El desarrollo estratégico de las entidades cooperativas cubanas debe apoyarse en una eficaz correspondencia con el ordenamiento territorial y con la preservación del medio ambiente, el desarrollo sostenible de las ciudades, zonas rurales, costeras y montañosas, asegurando su infraestructura técnica y de servicios.

Por otro lado, la planificación y la gestión estratégica de las cooperativas cubanas deben “Fomentar una estructura productiva diversificada, eficaz, eficiente y sostenible que tenga en cuenta las características de los territorios. Además debe conseguir una mayor integración de los actores económicos del territorio y del país, que dé respuesta oportuna a las demandas del mercado interno, tanto del sector productivo como de la población y a su vez, debe tener como meta la reducción progresiva de la desigualdad económica y social entre los territorios del país, así como la no proveniente de la cantidad, calidad y complejidad del trabajo y los resultados económicos, entre segmentos de la población”.

En las entidades cooperativas² cubanas, hasta el presente, se incluyen; Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA)³, Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)⁴, Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS)⁵ todas ellas están presentes en las diferentes

² Cooperativa: asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios.

³ Son entidades económicas que representan una forma avanzada y eficiente de la producción socialista, con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituidas con la tierra y otros bienes aportados por los agricultores pequeños, a la cual se integran otras personas para lograr una producción agropecuaria sostenible. Se constituyen de acuerdo con las disposiciones vigentes, se inscriben en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias no Estatales (REEANE).

⁴ Son cooperativas agropecuarias donde la producción se realiza en común, siendo igualmente común la propiedad de los medios. Tienen personalidad jurídica y patrimonio propio. Utilizan tierra estatal como usufructo. Se constituyen de acuerdo con las disposiciones vigentes, las que se inscriben en el Registro Estatal de Unidades Básicas de Producción Cooperativa (REUCO).

⁵ Son las cooperativas por asociación voluntaria de los agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como de la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria, mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y facilitar su comercialización. Tienen personalidad jurídica y patrimonio propio con el cual responden por sus actos. Se constituyen de acuerdo con la legislación vigente y se inscriben en el Registro Estatal de Entidades Agropecuarias no Estatales (REEANE).

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



ramas del sector agropecuario, y las Cooperativas No Agropecuarias, (CNoA)⁶, que en su mayor número, de acuerdo a su clasificación por actividad económica, pertenecen al comercio (reparación de efectos personales) y a hoteles y restaurantes. También en la actividad de la construcción su número va en aumento. La actividad de la pesca cuenta con algunas cooperativas pesqueras. Además, hay experiencias interesantes actuales en el sector de transporte, y existen además, algunos embriones de cooperativas, en otros servicios al interior de las no agropecuarias. En este análisis aun habría espacio para incluir aquellas otras formas cooperativas que pudieran emerger de nuevas formas de propiedad y gestión. Según datos del anuario estadístico de Cuba 2016, edición 2017 el número total de entidades cooperativas en el país ascendía a 5348, desglosadas de la siguiente manera: CPA = 887; UBPC = 1593; CCS = 2471; CNoA = 397. De ellas el peso fundamental le corresponde a las Cooperativas agropecuarias con el 92,6%.

Este abanico de formas de entidades cooperativas pudiera desempeñar un relevante papel en el cumplimiento de las metas que se proyectan en un grupo importante de los lineamientos de la Política Económica y Social para el período 2016-2021, sobresaliendo entre ellos, el 168 que plantea: “Incrementar la producción de viandas y hortalizas con una adecuada estructura de cultivos, sobre la base de aumentar los rendimientos y lograr una mejor utilización del balance de áreas de cultivos varios. El 169 que indica “Asegurar el cumplimiento de los programas de producción de arroz, frijol, maíz y otros granos que garanticen el incremento productivo, para contribuir a la reducción gradual de las importaciones de estos productos y aumentar el consumo y el 170 que requiere. “Impulsar el desarrollo de las actividades tabacalera, cafetalera, apícola, del cacao y otros rubros, para contribuir a la recuperación gradual de las exportaciones. En la producción tabacalera explotar al máximo las posibilidades del mercado externo. El 171 pide “Reanimar la

⁶ Es una organización con fines económicos y sociales, que se constituye voluntariamente sobre la base del aporte de bienes y derechos y se sustenta en el trabajo de sus socios, cuyo objetivo general es la producción de bienes y la prestación de servicios mediante la gestión colectiva, para la satisfacción del interés social y el de los socios. Tiene personalidad jurídica y patrimonio propio; usa, disfruta y dispone de los bienes de su propiedad; cubre sus gastos con sus ingresos y responde de sus obligaciones con su patrimonio. Se constituyen por escritura notarial que se inscriben en el Registro Mercantil.

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



agroindustria cítrica. Continuar el incremento y diversificación de la producción de frutales, asegurar el acopio y comercialización eficientes de las frutas frescas e industrializadas en los mercados nacional e internacional.

Una atención especial, en este contexto, merece el Grupo Empresarial Agrícola, que incluye, el Movimiento de Cooperativas de Frutales. Las 206 cooperativas y productores destacados que integran este Movimiento han evaluado sus resultados de muy positivos. Las áreas dedicadas a la producción de frutales en las cooperativas que forman el movimiento creció un 15% en los últimos cinco años. Al cierre del 2016 el área total asciende a 14 mil 127 hectáreas, lo que representa el 16% de las áreas de frutales del país. La producción alcanzada en las cooperativas del movimiento fue de 104 mil 867 toneladas, lo que superó en un 20% lo planificado y representó el 19% del total de frutales producidos en el país durante el año 2016. Se cuenta con la propuesta de 50 minindustrias que serán ubicadas en cooperativas de frutales del Movimiento o Empresas que serán las responsables de brindar servicios a estas cooperativas, y estarán avaladas por los Grupos Provinciales de Frutales y el Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL). A su vez, se incrementó el potencial de frutas con destino a la exportación así como el abastecimiento directo intrafronterizo a la actividad turística.

En relación al cooperativismo el lineamiento No. 15 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 recomienda que el país debe: “Avanzar en el experimento de las cooperativas no agropecuarias, priorizando aquellas actividades que ofrezcan soluciones al desarrollo de la localidad”. También, el lineamiento 152 que en parte dice “(...). Introducir de forma gradual las cooperativas de servicios en la actividad agroindustrial, pudiera ser tributario en este sentido.

La planificación y la gestión estratégica por su naturaleza económica, y a su vez, por su impacto social sobre los asociados cooperativos, tienen gran incidencia en la elevación de la eficiencia y eficacia de los elementos componentes de la base productiva agraria cubana, (Ver más abajo) y por ende, del sistema cooperativo cubano, puesto que por un lado

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



permiten, en el largo plazo, organizar racionalmente los recursos de éste, y por el otro administrar los mismos con efectividad. Estos conceptos están estrechamente vinculados al proceso de desarrollo territorial en sus diferentes niveles administrativos (región, provincia, municipio, localidad). Ello se fundamenta en el reconocimiento de que el territorio es una instancia de gran valor para; el análisis integrado multisectorial de las actividades económicas, para la adecuada identificación y priorización de problemas, para la articulación multisectorial de iniciativas, para la participación y el apoyo constante a las decisiones correspondientes al desarrollo y en este, al desarrollo agropecuario, dado que el mismo se caracteriza por el “...creciente fomento y control de la producción, la comercialización de bienes y servicios, así como de los flujos financieros por parte de las organizaciones de la base productiva del sector agropecuario y muy particularmente de las cooperativas de los tipos UBPC, CPA y CCS.

“La base productiva en la agricultura cubana incluye las organizaciones cooperativas del tipo (UBPC, CPA, CCS). Las mismas están integradas, como más arriba se vió, por más de 5 mil cooperativas (incluyendo las del Grupo Empresarial Azcuba). El 66% del millón de trabajadores del sistema de la agricultura cubana forma parte de las cooperativas, en total más de 600 mil 500 personas, que tienen y usan el 66,4% de la superficie agrícola del país donde las producciones seleccionadas se cumplen en los siguientes por cientos: a) 100% de la caña; b) 99% del tabaco; c) 94,2% del maíz; d) 93,7% de los frijoles; e) 91,5% de las viandas; f) 86,5% del arroz cáscara húmedo; g) 72,8% de las hortalizas y h) 72,7% de la leche. Estos datos avalan la relevancia productiva de las cooperativas en el desarrollo nacional-territorial. Además, en el año 2014 las cooperativas vendieron 5 mil 487 millones de pesos y tuvieron utilidades por 309 millones 128 mil 100 pesos. A esto hay que agregar que existen cooperativas con facturaciones por encima de los 30 millones de pesos”.⁷

“El movimiento cooperativo cubano en general y el agropecuario en particular, ha contado con un fuerte impulso para su desempeño por parte del Estado a partir de los

⁷ Curso para directivos de Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) y empresas subordinadas al MINAG. Compendio de conferencias pp. 30-31.septiembre 21-26, 2015.

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



lineamientos en el año 2011 y hasta la actualidad, mediante la aprobación de políticas públicas que favorecen su desempeño, tales como: a) Perfeccionamiento del sistema de entrega de tierras ociosas en usufructo; b) Las 17 medidas de las UBPC para eliminar los nudos que frenaban su desarrollo; c) Autorización de venta directa por los productores a las instalaciones turísticas; d) Descentralización del sistema de precios de los productos agropecuarios e incremento de algunos de los productos del encargo estatal; e) El nuevo objeto social de las cooperativas que favorece la diversificación y desata las fuerzas productivas, f) En proceso el perfeccionamiento de la base productiva, g) La política para la venta liberada de insumos y el experimento del Mercado Estatal Isla de la Juventud (MEIJ). Paralelamente se ha incrementado la oferta de insumos a través del Grupo de Logística de la agricultura y se ha implantado el nuevo modelo de gestión de la logística que contribuye al acercamiento de las tiendas a la base productiva, incluyendo las regiones montañosas, entre otros aspectos favorables; h) El experimento de comercialización de productos agropecuarios en tres provincias: Artemisa, Mayabeque y La Habana; i) El tratamiento financiero de las deudas de las cooperativas de producción agropecuaria y las UBPC; j) Los precios estandarizados de los insumos y la aprobación de nuevos precios centralizados por el Estado para el acopio de las producciones. Otras políticas de carácter global, favorecen a los productores agrícolas como el sistema tributario, la política para el otorgamiento de créditos que se ha ido flexibilizando a favor de éstos y otras”⁸.

Lo acabado de decir revela la importancia de las cooperativas agrícolas y pecuarias en el contexto del sistema cooperativo cubano independientemente del espacio económico y social que desempeñan otros tipos de cooperativas al interior de dicho sistema. También expresa el rol del sistema cooperativo como un factor clave a la contribución de la seguridad alimentaria conservando y mejorando el medio ambiente, los recursos naturales y, manteniendo la competitividad en precios y calidades de los productos en el comercio

⁸ Curso para directivos de OSDE y empresas subordinadas al MINAG. Compendio de conferencias pp. 31-32.septiembre 21-26, 2015.

II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL “II CCI UCLV 2019”

DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.



internacional. O sea, el cooperativismo como una opción al problema de la pobreza, del crecimiento de la población y a la reducción del deterioro medioambiental.

Conclusiones:

- ❖ La planificación estratégica como herramienta gerencial permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo a las organizaciones cooperativas siendo de gran utilidad para elevar el desempeño eficiente y eficaz de las mismas.
- ❖ La gestión estratégica como acción y efecto para crear estrategias debe hacer énfasis en la instrumentación de las estrategias anticipativas para que las entidades cooperativas sean competitivas no solo en el corto, sino también, en el mediano y largo plazos.
- ❖ Las organizaciones cooperativas cubanas pueden convertirse en un importante medio de contribución al mejoramiento de la seguridad alimentaria, del empleo en el país y crear mejores condiciones de vida para los asociados cooperativos.

Bibliografía:

1. Bases del plan nacional de desarrollo económico y social hasta el 2030: Visión de la nación, Ejes y sectores estratégicos. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. En Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobado por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 p.14 y p23 (I)
2. Rodríguez Rollero, Gustavo “El papel de la empresa agropecuaria cubana en la actualización del modelo económico cubano y el desarrollo de la agricultura” en Compendio de conferencias para el curso de directivos de Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) y empresas subordinadas, pp.23-36. Septiembre 21-26, 2015.

**II CONVENCION CIENTIFICA INTERNACIONAL
“II CCI UCLV 2019”**

**DEL 23 AL 30 DE JUNIO DEL 2019.
CAYOS DE VILLA CLARA. CUBA.**



3. El Productor, La Habana, 31 de octubre de 2017 “Año 59 de la Revolución”, Año 8 No. 10, ISSN 2306-4935.
4. Betancourt Tang, J.R.: (2006) Gestión estratégica navegando hacia el cuarto paradigma, editado por eumed.net.