

Formulación de la estrategia empresarial en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería # 17 de Holguín

FORMULATION OF THE BUSINESS STRATEGY IN THE CONSTRUCTION COMPANY OF ENGINEERING WORKS # 17 OF HOLGUÍN

Xiomara Infante Solórzano¹; Lázaro Jesús Barrios Lores² ; Yudelkis Salcedo Fernández³

Ingeniera Industrial. Máster en Ingeniería Industrial. Especialista en Perfeccionamiento Empresarial Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 7, Holguín, Cuba. xinfante@ingeco.cu¹
Ingeniero Industrial. Cursa Maestría en Dirección .Director de Recursos Humanos Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, Holguín, Cuba.lbarrios@ingeco.cu²; Ingeniera Civil. Cursa Maestría en Dirección. Directora Técnica Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, Holguín, Cuba. ysalcedo@ingeco.cu³

RESUMEN

En el presente trabajo se diseña la estrategia empresarial sustentada en una metodología que comprende una guía general de pasos con sus correspondientes herramientas. Se partió de la reflexión estratégica para alcanzar un enfoque único, compartido y anticipativo de los participantes en el proceso de planificación acerca de la organización y de sus desafíos, luego en el diagnóstico estratégico se determinaron los cambios que deben realizarse en la organización y en su capacidad interna para asegurar su éxito en un ambiente futuro, finalmente en la proyección estratégica se exploraron las opciones estratégicas, para determinar el movimiento estratégico de la empresa en el horizonte de planificación contemplado. Los principales resultados están dados en contar con una estrategia en la que todas sus categorías están presentadas con absoluta coherencia y responden a un enfoque competitivo orientado al mercado en busca de valor corporativo como única vía para el crecimiento económico del país.

Palabras claves: Estrategia Empresarial, Mercado, Valor, Crecimiento

ABSTRACT

In the present work, the business strategy is based on a methodology that includes a general guide of steps with its corresponding tools. It was based on strategic reflection to achieve a unique, shared and anticipative approach of the participants in the planning process about the organization and its challenges, then in the strategic diagnosis the changes that must be made in the organization and in its organization were determined. Internal capacities to ensure its success in a future environment, finally in the strategic projection strategic options were explored, to determine the strategic movement of the company in the contemplated planning horizon. The main results are given in having a strategy in which all its categories are presented with absolute coherence and respond to a competitive approach oriented to the market in search of corporate value as the only way for the economic growth of the country.

Keywords: Business Strategy, Market, Value, Growth

INTRODUCCIÓN

Para una economía como la cubana, asentada en una isla de limitados recursos, toda perspectiva depende de lo que se puede producir para vender en un mundo que ocasiona a quien no sea eficiente y competitivo, la exclusión de los mercados y, consiguientemente, al cierre de sus centros de producción y servicios y a la pérdida de fuentes de empleo, en este sentido el perfeccionamiento empresarial que surge en Cuba en la década de los 80 es mucho más que una adecuación y una modernización del

sistema gerencial. Mirado integralmente, se trata en realidad de un aspecto clave dentro de la estrategia que busca la continuidad y el desarrollo del socialismo en Cuba, y está absolutamente enlazado con los principios ideológicos y políticos de la revolución. Se plantea en el reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial que la empresa debe definir y revisar periódicamente su estrategia empresarial, aplicar técnicas que les permitan identificar las previsiones más importantes y diferentes variantes de desarrollo a mediano y largo plazo, elaborar el programa de acción consecuente y cumplir con los objetivos trazados, sin olvidar que la misión y la visión deberán ser dominadas por el colectivo de trabajadores. A tono con los cambios en el sistema empresarial cubano fue necesario una reorientación de la estrategia empresarial transformándose esta en un plan coherente orientada hacia el mercado y alineada con la estrategia de la OSDE, Grupo Empresarial de Construcción y Montaje CUBACONS. Como punto de partida en la confección del plan estratégico propuesto se tuvieron en cuenta los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución actualizados en el VII Congreso del PCC, la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 que contiene la Visión de la Nación, los Ejes y Sectores Estratégicos, los cuales marcan las pautas del desarrollo estratégico a seguir por el país.

Cuando se habla de estrategia, lo primero que viene a la mente es el enfrentamiento a los competidores para lograr un lugar prominente en el mercado, sin embargo, un autor tan conocido como ArnoldHax dice que: *Estrategia no es guerra con nuestros competidores, es paz con nuestros clientes*. Este último planteamiento cambia el tradicional centro de atención, de la batalla en el mercado entre los competidores, a los clientes, que son la razón de ser de la existencia de una Organización. El cliente como punto focal de toda la actividad, representa no sólo un cambio de paradigma en cuanto a la determinación de los objetivos que guían a la organización en la consecución de sus metas o propósitos. Este enfoque representa un cambio que sitúa en primer plano el trabajo organizativo de proceso, como condición imprescindible que asegura que todo en la organización estará en función de crear valor para el cliente y la satisfacción del colectivo laboral para alcanzar lo anterior.

Estas ideas conducen a considerar un cambio de paradigma en la dirección contemporánea; de la eficiencia a la eficacia (más precisamente, a la coexistencia e interdependencia de ambas y no solo de la primera), ya que las bases de la competencia moderna no radican exclusivamente en los costos, como sucedió alguna vez, sino en mucha mayor medida, en una diferenciación que debe ser lograda satisfaciendo de mejor manera a los clientes y públicos en general. De ahí que lo primero que determina el éxito de la organización en el tiempo es la capacidad que ésta tenga para comprender la razón de su existencia, es decir, su supraobjetivo: crear valor para satisfacer a clientes, propietarios y públicos en general, que aparece como punto de partida en la lógica de análisis de este capítulo, ya que la creación de valor para los clientes es la única manera para la empresa de mantenerse en el mercado y poder obtener los ingresos y ganancias esperadas, lo cual representa el valor para el propietario. El éxito en el largo plazo de una organización radica en sus relaciones con los clientes, se puede concluir entonces que la justificación económica y social de la existencia de una organización es el conjunto de clientes que poseen expectativas, gustos o deseos relacionados con la satisfacción de una determinada necesidad, ante lo cual están dispuestos a intercambiar recursos (en términos de dinero, tiempo u otro tipo de recurso) a cambio de recibir un satisfactor que sea capaz de resolver el problema que dio origen a la necesidad, de la manera que ese cliente la concibe. Por ello ese satisfactor, en dependencia de la utilidad que le reporte, tendrá un determinado valor para el cliente.

El logro de una orientación al cliente generalmente requiere el desarrollo de una estrategia que permita la materialización de la intención de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, lo que constituye, en última instancia, la razón de ser de la organización. El análisis del funcionamiento de las entidades con un enfoque eminentemente funcional ha desempeñado un papel destacado en el desarrollo de la teoría y práctica de la organización, pues posibilitó el surgimiento de un marco propicio para el avance y la elaboración de métodos, técnicas e instrumentos que significaron una revolución dentro del pensamiento

gerencial contribuyendo a elevar el papel de actividades tales como: producción, finanzas, planificación y ventas.

El nivel y desarrollo alcanzado en estas esferas en la primera mitad del presente siglo se efectuó en condiciones generales de una relativa estabilidad para las organizaciones, las cuales como norma contaban con un mercado asegurado y poco exigente, capaz de asimilar todo lo que se produjera, la década pasada, años 80, marcó el final de este largo periodo, caracterizado por el surgimiento de grandes corporaciones y empresas cuyo accionar endógeno, tenía como rasgos distintivos los de producir sin brindar una mayor atención al exterior, poca flexibilidad en sus sistemas y una predisposición generalizada a todo lo que representará un cambio a sus tradiciones y modus operandi. En la empresa cubana prevalecieron años atrás estas concepciones, que fueron favorecidas por la relativa estabilidad que le ofrecía operar en los marcos del desaparecido campo socialista, el cual en un sentido amplio significó un sistema cerrado que garantizaba cierta seguridad, tanto en el plano nacional como en sus límites internacionales para la realización de los productos sin necesidad de navegar en el turbulento océano del mercado mundial.

La situación actual en el mundo y para la empresa cubana en particular es hoy completamente diferente, la orientación al cliente tiene que ser y es de hecho el foco central de toda la actividad de cualquier organización productiva y de servicios. En este sentido como punto de partida fue evaluada la estrategia existente en la organización, determinándose por los grupos de trabajo que en su concepción habían insuficiencias respecto a las nuevas tendencias, diseñada con un enfoque funcional, siendo este análisis la problemática de donde partió esta investigación, derivándose un problema científico que es necesario resolver y que se plantea de la forma siguiente ¿Cómo favorecer la estrategia empresarial en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de forma tal que contribuya eficazmente a la consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial a partir de su diseño con un enfoque competitivo y orientada al mercado?

El objeto de estudio se enmarca en el sistema de gestión de dirección y gestión empresarial en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17. Para dar solución al problema científico planteado, esta investigación tiene como objetivo general diseñar e implementar la estrategia empresarial de la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, con un enfoque competitivo y orientada al mercado para contribuir eficazmente a la consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial. El campo de acción radica en la Estrategia empresarial en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17.

Para cumplir el objetivo general se definieron las tareas científicas siguientes:

- Análisis de los fundamentos teóricos prácticos metodológicos relacionados con la planeación estratégica como elemento integrante del sistema de dirección y gestión empresarial.
- Perfeccionar la estrategia empresarial precedente en la empresa mediante un nuevo diseño que responda a las problemáticas del entorno actual, desarrollada en tres etapas: reflexión estratégica, diagnóstico estratégico y proyección estratégica.
- Implementar la estrategia diseñada.

Para dar respuesta al problema científico se plantea la hipótesis siguiente: El diseño de la estrategia empresarial en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 con un enfoque competitivo y orientada al mercado contribuirá eficazmente a la consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial. Esta hipótesis quedará demostrada si como resultado de la implementación de la estrategia se aprecia un mejoramiento gradual de la gestión integral de la empresa, de sus indicadores de eficiencia y la satisfacción de sus clientes. El aporte científico está dado en la implementación de la estrategia empresarial, sustentada en las principales tendencias nacionales e internacionales referidas a la problemática estudiada, permitiendo la misma realizar un análisis integral y coherente de los elementos que la componen y la mejora continua del sistema de dirección y gestión empresarial.

En el orden social una mejor gestión de la empresa incide favorablemente en la satisfacción de todas las partes interesadas de la organización, que se traduce en el logro de mejores resultados y en la capacidad de generación de ingresos para la entidad, el sector y el país. Durante el transcurso de la investigación se aplicaron como métodos teóricos el de análisis y síntesis para revisar la información obtenida y elaborar las conclusiones, así como el sistémico estructural en la evaluación y caracterización del sistema de dirección y gestión empresarial. También se realizaron entrevistas, encuestas y se revisaron y analizaron documentos para obtener información como parte de los métodos empíricos.

Como soporte de la investigación se empleó la metodología propuesta por el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana como parte de los entrenamientos recibidos en coordinación con la OSDE para el diseño estratégico de las empresas que conforman el grupo. Esta metodología está sustentada en tres etapas: reflexión estratégica, diagnóstico estratégico y proyección estratégica y comprende la aplicación de 15 instrumentos que son: Anexo 1 Rol de la empresa en la economía nacional, anexo 2 Modelo Abell, anexo 3 Valores, Misión, Visión, anexo 4 Prueba ácida Misión-Visión, anexo 5 análisis PESTDA, anexo 6 Determinantes de la competitividad nacional (Diamante), anexo 7 Diamante. Hoja de trabajo, anexo 8 Estructura del sector (Análisis de las 5 fuerzas de M. E. Porter), anexo 9 Valoración integral del entorno, anexo 10 Auditoria de recursos, Árbol de competencias. Modelo VRIO, anexo 11 Análisis económico financiero, anexo 12 Matriz BCG, anexo 13 Análisis integral de la organización, anexo 14 Ajuste organización entorno, anexo 15 Brecha estratégica.

Se empleó además el trabajo en grupo, el método interactivo, técnicas para generar ideas, técnicas para el logro de consenso, instrumentos estadísticos para procesar información y bases de datos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La etapa de reflexión estratégica permitió lograr consenso en el Grupo Central de Proyección Estratégica sobre los aspectos funcionales de la empresa que contribuirán a aclarar los elementos a mostrar en la Misión, Visión y Valores que regirán el período de proyección 2017-2021. Con el diagnóstico estratégico se determinaron las características del entorno en que se mueve y se moverá la organización, las variables que la afectarán más directamente y las opciones y oportunidades estratégicas que se avizoran a futuro, así como la caracterización multilateral de la organización y sus potencialidades para enfrentar los retos y desafíos. Incluyó el análisis de la superestructura y los actores implicados, el estudio del macroentorno global y nacional, el microentorno, fundamentalmente el análisis del sector y del mercado, el análisis interno desde el punto de vista de la estrategia, competitividad, competencias y la determinación de los problemas estratégicos que debe enfrentar la organización.

Con los resultados evaluados en las etapas de reflexión y diagnóstico estratégico se procede a la proyección estratégica donde se determinan las opciones estrategias a seguir a nivel de empresa como parte del movimiento estratégico o transformación que debe experimentar la misma para el cumplimiento de su misión y el alcance de la visión. Los análisis y decisiones sobre las dinámicas estratégicas y los cambios requeridos en el sistema estratégico de gestión de la empresa anteriores deben quedar recogidos de manera sintética como los principales vectores del movimiento estratégico de la empresa. Finalmente fue redactado el Informe del Plan Estratégico 2017-2021 (la estrategia) al que fue trasladado todo el proceso de análisis y decisiones sobre las dinámicas estratégicas y los cambios requeridos en el sistema estratégico de gestión de la empresa. En este sentido fue replanteada la misión y la visión de la empresa, modificándose también los valores.

Misión

La empresa INGECO satisface necesidades estatales en obras de ingeniería y para ello cuenta con trabajadores de alta profesionalidad y tecnologías novedosas que propician una orientación de sostenibilidad en sus procesos y la mejora continua.

Visión

Somos una organización de alta competencia en servicios de construcción para obras

Valores jerarquizados

1. Responsabilidad
2. Sostenibilidad de los procesos
3. Mejora
4. Calidad
5. Profesionalidad

Se delimitaron las áreas de resultados claves

1. Producción
2. Eficiencia
3. Perfeccionamiento del sistema empresarial
4. Capital Humano
5. Desarrollo

Se reorientó el mapa de proceso de la entidad de forma eficaz pues fueron elaboradas las fichas de cada uno de los procesos interactuantes siempre bajo el principio de enfoque de proceso y teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. El análisis interno realizado a la organización permitió evaluar los factores internos para luego poder formular las estrategias que serán capaces de mantener, optimizar y reforzar los procesos internos. Las fuerzas internas son favorables en la organización con un peso ponderado de 1.73 contra 1.06 de las debilidades lo que significa que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, de igual forma el valor total alcanzado de 2.79 al estar por encima de 2.5 indica que la empresa es fuerte en el factor interno en su conjunto. De igual forma el análisis externo permitió evaluar los factores externos a tener en cuenta para lograr la visión propuesta. Como el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.200 y el de las amenazas es 0.778, el ambiente externo es favorable a la organización.

Declaración de los factores estratégicos

Luego de analizar los resultados integrales de los diferentes instrumentos o herramientas y métodos para evaluar el entorno inmediato, el entorno más externo, el análisis interno, se definieron los grupos de factores siguientes:

FORTALEZAS

1. Situación económica-financiera favorable, evidenciada en el cumplimiento de las ventas, utilidades y productividad, así como en el empleo de instrumentos financieros (flujo de caja) que aseguran adecuada solvencia, liquidez, etc.
2. Evaluación del riesgo y aseguramiento a los procesos.
3. Monopolio en la actividad de asfalto.
4. Aprovechamiento de las capacidades tecnológicas
5. Aplicación de soluciones presentadas en fórum de ciencia y técnica.

DEBILIDADES

1. Disponibilidad de tecnología. Descapitalización y envejecimiento del equipamiento en general.

2. Deficiencias en el proceso de evaluación del desempeño.
3. No certificación de los sistemas de gestión.
4. Aunque las encuestas y avales están en los límites porcentuales (entre 4 y 5 lo que quiere decir clientes satisfechos) en menores ocasiones los clientes han plasmado inconformidades relacionadas con algunos problemas de calidad para su corrección.
5. Envejecimiento de la fuerza de trabajo especializada.

AMENAZAS

1. Incumplimiento de contratos de suministros.
2. Sensible disminución de las importaciones de suministros, materiales e insumos necesarios (Piezas y Agregados).
3. Limitado acceso de Aprobación de Inversiones para la Reposición y Adquisición de Equipos, máquinas y herramientas con alto grado de obsolescencia.
4. Financiamiento de fuentes externas.
5. Competitividad territorial

OPORTUNIDADES

1. Seguridad en el mercado. (voluntad hidráulica en el territorio, turismo y viales)
2. Nuevas regulaciones en el sistema empresarial cubano que otorgan nuevas facultades y mayor autonomía.
3. Utilización del crédito bancario como fuente de financiamiento.
4. Convenios con MINED, MES y MININT.
5. Política del país respecto a la informatización de la sociedad, la ciencia, la tecnología y la innovación.

Valoración por cuadrantes de la matriz EFI - EFE

En los resultados de la ponderación de la matriz MEFI-MEFE, la empresa se ubica en el quinto cuadrante, (retener y mantener) por lo que como forma de crecimiento para la empresa se visualizan como opciones:

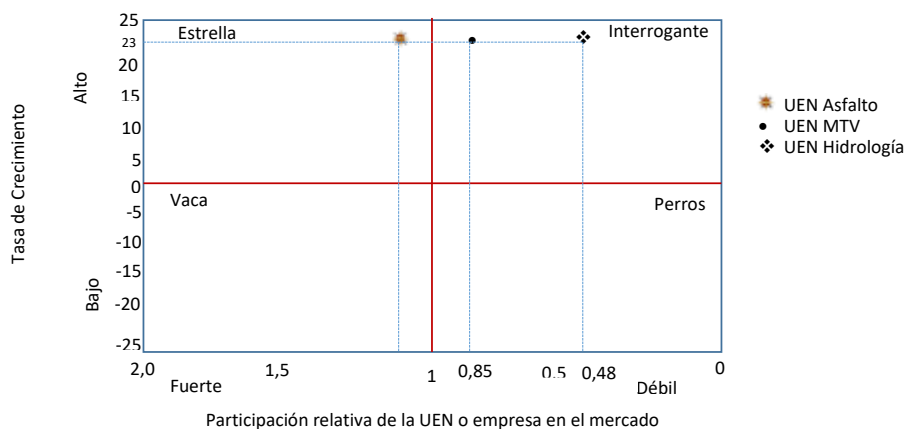
- La Expansión por penetración de mercados: la empresa decide penetrar los mercados ya atendidos con los negocios actuales de su portafolio, sobre la base del cumplimiento de las ventas, aprovechando el conocimiento que se tiene en cada uno de los negocios, y el grado de especialización de ellos en la organización.
- El desarrollo de los servicios que presta sobre la base del mejoramiento de la calidad de los mismos a partir de la integración de los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y la actividad de seguridad y salud, lo que representará un valor añadido al servicio y una ventaja competitiva porque se brindará al cliente un producto/servicio con calidad, a partir del cuidado del medio ambiente y que los trabajadores que lo elaboren lo harán en condiciones seguras.
- La empresa no descarta una estrategia fundamentada en la internacionalización a futuro como nueva forma de creación de valor corporativo, para lo cual trabaja en desarrollar y mejorar dentro de sus posibilidades todo lo que a capacidades internas se refiere, entre estas acciones está la certificación de las competencias de cada trabajador.

Matriz crecimiento del mercado-participación en el mercado.

Con esta matriz analizamos el comportamiento de cada uno de nuestros servicios, en ese sentido:

Tabla 1. Comparación del crecimiento del mercado de un año respecto al otro y cuota de participación en el mismo.

Es decir que las ventas se han incrementado en un 23% en 2017, respecto a la gestión 2016.



UEN	Ventas Netas Totales (pesos)		Participación en el mercado en base al último año	Participación relativa
	REAL 2016	REAL 2017		
Asfalto	11,537.200	14,622,100	42.92 %	1.17
Movimiento de Tierra	8,658,900	12,480,200	36.63 %	0.85
Hidrología	7,504,600	6,966,700	20.45 %	0.48
Total Empresa	27,700,600	34,069,000	100%	

Figura 1. Participación de las UEN en el mercado según sus tasas de crecimiento.

La UEN de Asfalto tiene dominio sobre el mercado respecto al total de la empresa en un 42.92 % (fuerte participación en el mercado), su servicio es el que ofrece mayores ingresos a la organización porque es líder en el mercado, siendo atractivo por su crecimiento, lo cual representa una oportunidad para la empresa, aunque requiere de una inyección de inversiones en equipamiento para poder hacer frente al mercado. Como estrategia de marketing se debe conservar su cuota en el mercado e invertir en promoción, publicidad y valor agregado al producto sobre la base del SGI. La UEN de Movimiento de Tierra es un negocio que genera elevados valores productivos con un mínimo de gastos, por lo que la estrategia a seguir debe estar encaminada a maximizar las ganancias potenciales con un control exhaustivo de los gastos, tiene su plan para el 2019 definido y como estrategia de marketing se debe conservar su cuota de participación en el mercado, buscando las mejores opciones para la rentabilidad del negocio que estarían encaminadas al valor agregado del servicio en cuanto a la calidad concretándose en la implantación del SGI. También requiere de un nivel de inversiones en cuanto a su equipamiento.

La UEN de Hidrología también tiene su plan definido concretado en las obras del Proyecto Integral de Mayarí, el cual tiene su estudio de factibilidad aprobado mediante el cual se ha recibido una parte del equipamiento contemplado en el mismo. Esto posibilitará su participación en el mercado, como estrategia de marketing se debe dar seguimiento a su participación en el mercado y mejorar los servicios en cuanto a calidad y hacer uso de campañas de publicidad y promoción. De forma general todas las UEN por prestar servicios constructivos en obras de ingeniería, requieren de inversión en su equipamiento por su obsolescencia, y roturas frecuentes ocasionadas por la falta de piezas de repuesto, neumáticos, etc. Fueron establecidos los objetivos estratégicos, se definieron las políticas y se establecieron las estrategias como el camino, o la forma mediante la cual la empresa alcanzará los objetivos, cumplirá con su misión, alcanzará su visión y pondrá en práctica el resultado de los análisis y las decisiones tomadas sobre las dinámicas de crecimiento, internacionalización y relaciones. Por último, se diseñó el plan de

acciones estratégicas a partir de la derivación de las estrategias y las acciones de cambio en el Sistema Estratégico de Gestión, siendo quien finalmente garantiza la puesta en práctica de la estrategia al llevarse al plan de actividades anual donde también están establecidos los mecanismos para su control. Servirán de soporte a la estrategia corporativa resultante de los instrumentos utilizados para alcanzar los objetivos propuestos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, hacer frente a las amenazas, aprovechar nuestras fortalezas, y eliminar las debilidades resultantes del diagnóstico las estrategias que se han diseñado a partir de las capacidades y recursos con que se cuenta; siendo la estrategia de producción, de capital humano, financiera, tecnológica y de comunicación empresarial.

CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo se pudo arribar a las conclusiones siguientes:

1. Las tendencias actuales de la economía mundial validan la necesidad de concebir la planeación estratégica a partir de un enfoque de proceso en el cual las estructuras deberán responder al mismo y donde la figura principal es el cliente.
2. La estrategia empresarial diseñada permitió determinar los términos de relacionamiento actual, los mecanismos de creación de sinergia y valor corporativo/empresarial posibles, las formas de crecimiento para la empresa, cómo se va a relacionar la empresa con las partes interesadas más relevantes que garantizan las dinámicas de crecimiento, de internacionalización, entre otras, la implementación de los mecanismos de creación de sinergia y valor corporativo y los cambios necesarios en el sistema de gestión estratégica de la empresa que soportan la implementación y control de la estrategia.
3. Los elementos que componen la estrategia son coherentes respecto al logro de la visión planteada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bangs, David, Jr. The Business Planning Guide. Creating a Plan for Success in Your Own Business. Dearborn Financial Publishing. Inc., 1998.
2. Barrow, Paul. Como preparar y poner en marcha Planes de Negocio. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002.
3. Cruz Roche, I. y Mario Martínez Tercero. "El Plan de Marketing en la PYME". Madrid, Ibérico Europea de Ediciones.
4. Degen, Ronald. "O Emprendedor". McGraw-Hill, Sao Pablo, McGrawHill, 1989.
5. Derezega, Víctor. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/emp/plandez.htm.
6. Gabrinsky, S., El Emprendedor: creador y promotor de empresas. Facultad de Contaduría y Administración. México DF, 1998.
7. Hawkins, Del et. Al. Comportamiento del Consumidor. Ed. Addison Wesley Iberoamericana. 1994
8. Handscombe, R. El Jefe de Producto. Madrid, McGraw-Hill, 1993.
9. Hernández, Alma. Dimensionamiento para el éxito. En Folletos Gerenciales N° 2, 2004. Ministerio de Educación Superior.
10. Kotler, P. Dirección de Marketing. /s.1/: /s.n/, /s.a
11. Kotler, Ph. y et. al. "Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Ed. Pearson Educación, S.A., Madrid, 2000.
12. Saporosi, G. Clínica Empresaria. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Ediciones Machi, Buenos Aires, 1997.
13. Sánchez Lozano, Alfonso. El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial McGraw-Hill México, 1993
14. Stanton, W, M. Etzel y B. Walter. Fundamentos de Marketing. México, McGraw-Hill, 2004.
15. Bangs, David, Jr. The Business Planning Guide. Creating a Plan for Success in Your Own Business. Dearborn Financial Publishing. Inc., 1998.