

## **ESTRATEGIAS EMERGENTES PARA LA GERENCIA FINANCIERA DE EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL (EPS)**

**(Emerging Strategies for Financial Management in social production companies  
(EPS))**

**Recibido:** 17/07/2015 **Revisado:** 12/12/2015 **Aceptado:** 20/01/2016

**Pérez, Deisy**

Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo, LUZ, Venezuela  
[dphasbun@hotmail.com](mailto:dphasbun@hotmail.com)

**Velazco, Daniela**

Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana, UNEFA, Venezuela  
[dabuela.velazco@hotmail.com](mailto:dabuela.velazco@hotmail.com)

**Añez, Lizdeith**

Universidad del Zulia, LUZ, Venezuela  
[lizdeith@gmail.com](mailto:lizdeith@gmail.com)

### **RESUMEN**

Las finanzas son importantes en el ámbito empresarial, ya que al no manejar bien el dinero, una empresa tiene déficit y debe tener conocimiento de cómo obtener fondos y cuáles son los que más le conviene para alcanzar el éxito. Las Empresas de Producción Social (EPS) son empresas de compromiso social que cubren las necesidades de sus trabajadores y comunidad, para ello, deben manejarse bajo un enfoque estratégico, formular, implantar y evaluar decisiones a través de un direccionamiento estratégico. El Estado Venezolano debe proteger estas organizaciones bajo régimen de propiedad colectiva; para fortalecer la economía del país, sustentándola y financiándola para su desempeño. Por ello, la presente investigación plantea el objetivo de establecer estrategias gerenciales emergentes que podrán servir como elementos para obtener la sostenibilidad y autonomía financiera en este tipo de empresas, tomando en consideración las que prestan servicio a la industria petrolera de la Península de Paraguaná. En general, los valores de los recursos y habilidades que se desean controlar y canalizar para adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas, se establecen con base sustentos teóricos de Koontz y Weihrich (2003), Ronda y Marcané (2009), entre otros. La metodología es de campo, transaccional, aplicándose un cuestionario validado por expertos, a treinta (30) gerentes de este tipo de organizaciones. Entre los resultados se obtuvo que estas EPS deben manejar su sostenibilidad para la gerencia financiera de acuerdo a un plan y control financiero, a su vez, debiendo mejorar para cumplir el fin para el cual fueron creadas: la responsabilidad social y participación hacia la comunidad. En cuanto a las conclusiones se puede establecer que, respecto a la autonomía, se observan debilidades de acuerdo a principios éticos, valores y toma de decisiones acordes a una cultura gerencial ética. En este tipo de organizaciones se hace factible la implementación de la estrategia emergente de capacidad organizacional como la más adaptable para mejorar la sustentabilidad y autonomía para la gerencia financiera

de las mismas. Finalmente, se recomienda formar mancomunidades asociadas a la inversión e innovación y tecnología en esta estrategia asociativa.

**Palabras clave:** autonomía, empresas de producción social, estrategias emergentes, gerencia financiera, sustentabilidad.

### ABSTRACT

Finances are important in business, since not handle money well; a company has a deficit and must have knowledge of how to obtain funds and what are the best for you to succeed. The Social Production Enterprises (EPS) are company's social engagement that meets the needs of its workers and the community, for it must be handled under a strategic approach, formulates, implement and evaluate decisions through a strategic direction. The Venezuelan State must protect these organizations under collective ownership; to strengthen the country's economy, sustaining it and finance it for their performance. Therefore, this research raises the objective of establishing management strategies emerging that can serve as elements for sustainability and financial autonomy in these businesses, taking into consideration that serve the oil industry of the Paraguaná Peninsula. In general, the values of the resources and skills to be controlled and channeled to adopt a unique and viable position, based on its internal capabilities are established based theoretical underpinnings of Koontz and Weihrich (2003), Ronda and Marcané (2009), among others. The methodology field, transactional, applying a validated by experts, thirty (30) managers of these organizations questionnaire. Among the results it was obtained that these EPS should manage their sustainability for financial management according to a plan and financial control, in turn, must improve to meet the purpose for which they were created: the social responsibility and participation into the community. As for the conclusions that can be established with respect to autonomy, weaknesses according to ethical principles, values and decision making in keeping with an ethical management culture are seen. In this type of organization implementing the emerging strategy of organizational capacity and more adaptable to improve the sustainability and autonomy for the financial management of them becomes feasible. Finally, it is recommended to form associations related to investment and innovation and technology in this partnership strategy.

**Keywords:** autonomy, social production companies, emerging strategies, financial management, sustainability.

### INTRODUCCIÓN

Es necesario asumir dentro del nuevo sistema económico y social una novedosa arquitectura financiera para las Empresas de Producción Social (conocidas por sus siglas EPS), dentro de la cual el alcance, la profundidad, y la calidad de los servicios orientados al desarrollo local son de trascendental importancia. Por ello, las finanzas se convierten en un elemento principal en estas organizaciones, que les permite manejar adecuada y eficientemente su capital, para obtener fondos, invertirlos y administrarlos de la manera más conveniente.

En Venezuela se han implementado nuevos esquemas asociativos que llegan de acuerdo a los impulsos del gobierno nacional; a su vez, las EPS tienen sus fundamentos constitucionales basados en los principios del sistema socioeconómico: justicia social, eficiencia, libre competencia productividad y solidaridad (Ynciarte, 2010).

Mediante la promulgación de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (Asamblea Nacional, 2001) se crea el Registro de Empresas de Producción Social (REPS) en noviembre de 2005, inserto en el Programa de Empresas de Producción Social, amparado en el Decreto 3.895 de 2005, titulado “Desarrollo Endógeno y Empresas de Producción Social” y en el marco del Plan Siembra Petrolera 2006-2012, adjudicándosele a Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) como empresa estratégica del Estado para agrupar y conformar las modalidades productivas.

De acuerdo al sitio web del Registro de EPS (PDVSA, 2005):

“La finalidad de este nuevo registro es transformar las relaciones de producción y de negocios entre las empresas de bienes y servicios del sector petrolero al tiempo de promover un cambio de actitud hacia las necesidades de las comunidades y el desarrollo de la nación”.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo es proponer estrategias emergentes para la gerencia financiera en este tipo de empresas, analizando los indicadores de cada uno de sus elementos buscando proponer alternativas no tradicionales para lograr la sustentabilidad y autonomía, además de su financiación. En tal sentido, para llevarlo a cabo se realizó un estudio descriptivo, de campo no experimental, recolectando los datos a treinta (30) gerentes de EPS ubicadas en el estado Falcón, Venezuela.

### **ESTRATEGIAS EMERGENTES PARA GERENCIA FINANCIERA**

Las finanzas son importantes en el ámbito empresarial porque si no se maneja bien el dinero la empresa tiene déficit. Tener conocimiento de cómo obtener fondos y cuáles son los que más le conviene llevar a la organización al éxito es fundamental.

De acuerdo a Álvarez y Abreu (2008):

“Estos beneficios se alcanzan con el uso de instrumentos financieros apropiados en consideración a su ajuste institucional; por ello, las finanzas son uno de los aspectos más importantes de la gerencia del negocio, sin el planeamiento financiero apropiado, el futuro de la empresa es incierto, por lo tanto, se requiere del manejo eficiente de un activo líquido, para asegurar un futuro seguro, para el individuo y la organización”.

En lo que se refiere a la gerencia financiera de las EPS, esta debe tener sustentabilidad y autonomía. La sustentabilidad está compuesta por su proceso de planificación estratégica, control financiero, responsabilidad social, participación de la comunidad e imagen pública; y la autonomía. Está definida por sus valores, ética y toma de decisiones.

La sustentabilidad está relacionada con la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión propuesta. La sostenibilidad de la gerencia financiera debe estar guiada por el director financiero, quien es la persona responsable de tomar una decisión importante de inversión o financiación. En este tipo de empresas los directores tienen a su cargo al tesorero, quien es el responsable de gestionar la tesorería de la empresa, para obtener nuevos fondos, y a su vez promover relaciones con los bancos, y accionistas (Pérez y Velazco, 2012).

En este sentido, los resultados del direccionamiento estratégico en la gerencia financiera permiten a las EPS entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para dar valores a los recursos y habilidades que se desean controlar, canalizando esfuerzos y asignando recursos para llevar a la adopción una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas) (Koontz y Wehrich, 2003; Ronda y Marcané, 2009).

En cuanto a la planificación estratégica, tal como lo señala David (2003), las EPS deben formular, implantar y evaluar las decisiones a través de funciones que le permiten el alcance de sus objetivos. A su vez, la dirección estratégica se debe centrar en la integración de las otras gerencias, mercadotecnia, contabilidad, producción, operaciones, investigación, talento humano y el desarrollo de los sistemas de información para lograr el éxito integral de la empresa, unido a la explotación y creación de oportunidades nuevas y diferentes para su futuro. En este sentido, según Serna (2005), el análisis de la situación actual interna y externa permite a las EPS crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, porque saben hacia dónde van, de acuerdo a los principios corporativos plasmados en su visión y misión; elementos importantes en el proceso gerencial financiero.

A su vez, para mejorar la sustentabilidad, se sugiere la orientación del diseño, estructura y dirección dinámica de la organización hacia el futuro, mediante un sistema contable que le permita controlar los logros de las estrategias con los objetivos establecidos durante un tiempo determinado.

De igual manera el análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios, el análisis del circulante, liquidez, solvencia, fondo de rotación, análisis del equilibrio económico-financiero, estructura financiera, nivel general de endeudamiento, análisis de las distintas fuentes financieras, incluyendo autofinanciación, política de retención y/o reparto de utilidades. Estos aspectos clave responden a las estrategias desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño de la empresa según describen Shapiro (2012) y Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) (2008).

Finalmente, hace sustentable a la EPS su fin social porque la participación de la comunidad da valor agregado a soluciones relevantes en el ámbito comunitario y social, fin para el cual fueron diseñadas, mejorando su imagen pública para conseguir

proveedores, clientes, miembros o individuos que generan mayor autonomía financiera para ellas.

En lo referente a la autonomía de la gerencia financiera, esta viene dada por los valores, la ética y la toma de decisiones. En ese sentido, la EPS no necesita depender únicamente de una fuente, sino de una mezcla de distintas fuentes de financiación, o de varias estrategias financieras que asegure la autonomía máxima de cualquier fuente financiera (Shapiro, 2012).

En este sentido, los valores organizativos constituyen los principios que deben formar parte de la cultura organizativa, políticas y prácticas de la organización, así como de la estrategia financiera de la misma. Desde el punto de vista financiero, la ética debe analizar el entorno económico, político y social de la empresa, ocupándose de la justicia, desarrollo sostenible, la redistribución de la riqueza, el papel del estado y la necesidad de la responsabilidad social de la empresa, entre otros (Aechile, 2014).

Según Elgue (2007), el hecho que las EPS busquen tener utilidad social, tecnologías alternativas y una disposición para trabajar de manera compartida en formas de producción no convencionales obliga a la toma de decisiones acordes y cónsonas con su razón de ser, porque afecta al trabajador al erigirse en copropietarios junto al Estado de la empresa.

Ahora bien, este tipo de estrategias comúnmente son utilizadas en las empresas para lograr el alcance de sus objetivos, pero al referirse a estrategias emergentes, se buscan otras para que la gerencia financiera alcance sustentabilidad y autonomía, estrategias que no son las comúnmente aplicadas, pero permiten cubrir las expectativas de las mismas para el alcance de sus resultados. Entre ellas, se pueden mencionar las siguientes:

#### 1. Inversión en Investigación y Desarrollo (I+D):

Thompson y Strickland (2006) señalan que a menudo no hay conceso respecto a cuál de las tecnologías competidoras impondrán atributos del producto resultará decisivo para conseguir el favor de los compradores mediante la calidad y desempeño del producto o del servicio prestado. Por lo tanto, la competencia se centra en los esfuerzos de cada empresa para lograr confirmar con el mercado su enfoque estratégico hacia la tecnología, diseño del producto, atención al cliente, prestación del servicio, marketing y distribución, todo parte de la estrategia de investigación y desarrollo.

A su vez, la importancia de la investigación y desarrollo queda resaltada por la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt) (2008), que establece que la investigación y el desarrollo experimental (I+D) comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, así como el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones. Aspecto sumamente importante en una sociedad del conocimiento donde están inmersas las organizaciones hoy en día.



A pesar de la importancia de esta estrategia, se observa poco crecimiento en inversiones de investigación y desarrollo en los países de América Latina y el Caribe durante la última década. Por la coyuntura económica no se observaron resultados novedosos para la región, donde durante las últimas cuatro décadas del siglo XX los ingresos per cápita se incrementaron un 1,44% anual, mientras que la productividad total de los factores creció tan solo un 0,29%. Estos resultados en América Latina pueden entenderse mejor si se comparan su esfuerzo en I+D con el de otras regiones a nivel mundial (Álvarez y Abreu, 2008).

No obstante, estudios han demostrado establecer estrategias para invertir en esta área es de vital importancia en la organización. Al respecto Conicyt (2008), señala acerca de cinco sectores que ejecutan y financian el gasto en Investigación y Desarrollo a saber: a) Sector productivo; b) Sector gubernamental, ya sea federal, estatal (regional) o municipal (local); c) Sector académico, se incluyen institutos de investigación, estaciones experimentales y clínicas que dependan de la academia; d) Sector privado o particular.

En el caso de las empresas privadas sin fines de lucro que dan servicio al público en general se incluye: e) Sector externo, donde se cuenta la investigación y el desarrollo experimental que hayan sido financiados por instituciones y particulares extranjeros, pero que se hayan realizado en el país, así como la investigación y el desarrollo experimental que hayan sido financiados por las organizaciones internacionales (sin contar a las empresas) con instalaciones y operaciones dentro del país.

Para el presente estudio se tomó en cuenta el sector productivo, representados por las Empresas de Producción Social (EPS), con la finalidad de desarrollar la función de Investigación y Desarrollo como la actividad productiva sustentadora del crecimiento y el fortalecimiento de la empresa a través de beneficios tangibles y cuantificables. En este sentido, la gestión efectiva debe aprovechar las oportunidades de permanencia y consolidación en el mercado incentivando su participación en el mismo, mediante la calidad y desempeño del producto o del servicio que prestan, lo cual conduce a mayores ganancias y sustentabilidad para la gerencia financiera.

## 2. Capacidad organizacional:

La capacidad se refiere a recursos humanos, financieros, tecnológicos y técnicos con los cuales opera la organización, las estructuras, estrategias y procesos, y según Salazar y Romero (2006), la de gerencia es la que se encarga del proceso de hacer que estas actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas.

Asimismo, involucran dentro de un proceso continuo y sistemático las acciones del talento humano, cuyo planteamiento sea realizar las actividades administrativas de forma óptima, controlada y con capacidad de resolver problemas, asumiendo el gerente el rol protagónico de la organización y llevando a cabo las principales funciones de planificación, organización, dirección y control, para lo cual utiliza sus capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas básicamente en la administración de diversas estrategias, estructuras y procesos.

A su vez, Hitt y otros (2008), al referirse a la estrategia orientada a la capacidad organizacional, señalan que los mercados en común y la similitud de recursos influyen en los impulsores (reconocimiento, motivación y capacidad) del comportamiento competitivo, quienes muestran las acciones y las respuestas para desarrollar la organización cuando busca rivalidad competitiva.

Citando a Benavides (2004), la construcción de condiciones contextuales favorables es condición indispensable para la proyección competitiva de las organizaciones latinoamericanas, en el que es recomendado el uso de desarrollos lógicos instituidos en las organizaciones desde la lectura de la planificación estratégica, de formulaciones de calidad total o de proyección sustentada en políticas así como valores o de manejo de restricciones. En consecuencia, refiere la formulación en especial de la aprobación de misión, visión y políticas como resorte de la gerencia general organizacional, ya que se orientan a garantizar su supervivencia de modo integral al delimitar, fortalecer y ampliar su posicionamiento en los mercados para acceder a recursos y finalmente generar espacios competitivos.

De acuerdo a los autores anteriores, se puede inferir que la importancia del proceso estratégico de la organización elabora su plan estratégico con su visión, misión, objetivos y estrategias, basados en principios y valores acordes a la realidad tecnológica y humana presente en la organización, con acciones para el talento humano, reconocimiento, motivación y reconocimiento competitivo, lo que lleva al logro eficiente y eficaz en el logro de objetivos para obtener ventajas competitivas en el sector, fortaleciendo su capacidad organizacional.

### 3. Sociedades estratégicas:

Las organizaciones conocen que sus recursos humanos, tecnológicos y financieros son limitados y esto hace las avanzar de manera rápida y con menor riesgo, les permiten desarrollar sistemas complementarios de cooperación. Renar (2008) define la sociedad estratégica como una alianza, un acuerdo voluntario entre empresas participantes, pudiéndose encontrar diferentes tipos, tales como: bilaterales, multilaterales, verticales horizontales, tácticas y estratégicas, alianzas en distintas áreas funcionales de investigación y desarrollo, compras, comercial, fabricación, logística, alianzas con capital, sin capital con distintos ámbitos geográficos o distintos propósitos estratégicos, estratégicas ofensivas y defensivas entre otras.

A su vez, Aldana y Urribarrí (2013), así como ProMéxico (2010), coinciden en reforzar alianzas estratégicas efectivas en la actualidad, por el mundo competitivo, con acelerados retos cambiantes, sumándose el poder de los consumidores al igual que en la utilización de la tecnología en todas las actividades, porque las mismas generan una interacción permanente en donde la comunicación, la confianza y el valor agregado son indispensables para permanecer en los mercados; por ello, aprovechan los recursos valiosos y ventajas competitivas de las alianzas, con formas nuevas e innovadoras, presentando una buena opción de crecimiento íntimamente conectadas a las empresas involucradas.

Otra ventaja presente en las sociedades estratégicas para Hitt y otros (2008) es el valor, al mencionar que el cooperar con otras empresas permite crear un valor para los clientes superior al costo proporcionado por dicho valor si estuvieran funcionando de manera aislada, estableciendo así una posición favorable frente a la competencia. Además, permite a los socios crear un valor porque desarrollan mayor fuerza, para entrar en los mercados con mayor rapidez. En esencia, las empresas trabajan con alianzas, mejoran su capacidad para competir, tienen acceso a los recursos, aprovechan oportunidades y adquieren flexibilidad estratégica y al formar red con sus portafolios de alianzas, crean capital social.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, otro teórico reconocido como Thompson y Strickland (2006) le da importancia y mayor valor a este tipo de sinergia entre empresas, señalando que el número de alianzas, sociedades en participación y otros esfuerzos de colaboración han aumentado de manera exponencial y abarcan el esfuerzo de investigación conjunto, el intercambio de tecnología, uso de instalaciones de producción, comercialización recíproca, unión de fuerzas para fabricar componentes o ensamblar productos terminados, entre otros.

Por lo tanto, y en función de las aseveraciones de los referentes teóricos abordados se puede proponer abiertamente este tipo de estrategias o, como comúnmente se conoce, alianzas. Esto puede ser una estrategia emergente de gran significación para las EPS, porque siguen siendo una opción estratégica eficiente para Pequeñas y Medianas Empresas en el entorno competitivo global de hoy en día. Por ello, al unir fuerzas son más competentes para ofrecer sus productos y servicios, generando confianza y valor agregado a sus los clientes internos y externos, así como también a la comunidad donde están desplegadas.

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación, se muestran los resultados por indicadores, expresados de forma porcentual, redondeada, para la dimensión “sustentabilidad de la gerencia financiera”, compuesta por sus indicadores “planificación estratégica”, “control financiero”, “responsabilidad social” y “participación de la comunidad”.





**Tabla 1. Indicador “planificación estratégica” (expresados en porcentaje)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Todo el personal tiene conocimiento del propósito de la organización.	0	0	17	58	25
Todo el personal tiene conocimiento de las acciones de la organización.	0	8	17	50	25
Existe vinculación entre los objetivos de la organización y la de sus proveedores.	0	8	8	67	17
Existe vinculación entre los objetivos de la organización y la de sus clientes.	0	0	8	75	17
Existe vinculación entre los objetivos de la organización y el medio externo.	0	0	25	58	17
Las actividades de la empresa están comprometidas con la satisfacción del cliente.	0	0	0	75	25
La organización establece políticas o lineamientos de satisfacción de clientes.	0	0	0	75	25

**Fuente:** elaboración propia.

Para el indicador “planificación estratégica” se observaron en la Tabla 1 porcentajes altos en la vinculación entre los objetivos de la organización con sus clientes, así como el compromiso y establecimiento de políticas y lineamientos para la satisfacción del cliente (75%). Igualmente, reflejaron “estar de acuerdo” en un 67% en la existencia de vinculación entre los objetivos de la organización y sus proveedores, 58% reveló que todo el personal tiene conocimiento del propósito de la organización, así como la vinculación entre los objetivos y el medio externo. Por último, se puede resaltar que un 50% conoce las acciones organizacionales.

Según Hitt y otros (2008), las empresas utilizan las competencias centrales (el cómo) para implementar estrategias creadoras de valor y, por lo tanto, para satisfacer las necesidades de los clientes. Solo las empresas que tienen la capacidad para mejorar, innovar y actualizar sus competencias de forma continua pueden tener la esperanza de satisfacer y tal vez de exceder las expectativas de los clientes a lo largo del tiempo. Una vez que la empresa ha decidido a quienes atenderá, debe identificar las necesidades del



grupo de clientes meta que sus bienes o servicios pueden satisfacer. Esto es importante porque las empresas exitosas aprenden a proporcionar a sus clientes aquello que requieren.

**Tabla 2. Indicador “control financiero” (expresado en porcentaje)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Las inversiones de la organización tienen definidas cómo proveer los recursos financieros requeridos por las mismas.	0	0	8	67	25
Las inversiones que realizan generan retornos por encima del valor mínimo esperado.	0	8	17	58	17
Las inversiones se analizan no solo en términos de costos, sino también en las ventajas competitivas que puedan ofrecer.	0	17	8	67	8
Cuenta con la capacidad de lograr las metas dentro de los plazos previstos, en función de las pautas contempladas y de acuerdo con los recursos asignados.	0	8	25	58	8
Tiene conocimiento sobre la formulación, realización, aprobación y seguimiento del presupuesto.	0	0	17	67	17
Existen instrumentos de recolección de información confiables.	0	8	17	67	8
Se evalúa el riesgo de las actividades económicas de la organización.	0	0	8	67	25
Existen formas sistemáticas de identificación de riesgo de inversión.	0	0	17	83	0
La planificación financiera está diseñada para orientar al empresario hacia la consecución de las metas propuestas.	8	0	25	58	8

**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados revelados en la Tabla 2 mostraron que el 83% manifestó la existencia

de formas sistemáticas de identificación de riesgo de inversión. Un 67% tomó en cuenta las inversiones, no solo en términos de costos sino también las ventajas competitivas que puedan ofrecer. Un porcentaje igual dice estar de acuerdo en conocer el seguimiento presupuestal contando con instrumentos de recolección de información contable confiable, además de la evaluación del riesgo de las actividades económicas presentes en la organización. Por último, el 58% consideró que las inversiones realizadas generan retornos por encima del valor mínimo esperado que, a su vez, cuentan con capacidad para lograr metas dentro de los plazos previstos estando la planificación financiera diseñada para orientar al empresario en la consecución de las metas impuestas.

Coincide con Salazar y Romero (2006) al señalar: “la planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado puede tomarse una acción correctiva”.

**Tabla 3. Indicador “responsabilidad social” (expresado en porcentaje)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Descuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Se aborda de manera integrada los elementos ambientales, económicos, laborales y sociales.	0	0	25	67	8
Se fomenta la concepción de intereses armonizados y compartidos con los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, medio ambiente).	8	0	25	58	8
Está la organización en la capacidad de responder a las exigencias sociales de su entorno.	0	0	17	58	25
Existe cohesión de los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, comunidades, medio ambiente).	0	17	17	42	25
La organización entrega ayudas a las ONG o municipios.	0	17	42	25	17
La organización mide el impacto (positivo o negativo), que una decisión organizacional tiene en la sociedad.	0	0	8	67	25
Contribuyen voluntariamente a mejorar la sociedad y el	0	0	8	67	25



medio ambiente.					
-----------------	--	--	--	--	--

**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 3 revelaron que el 67% aborda de manera integrada los elementos ambientales económicos, laborales y sociales, así como, también mide el impacto de las decisiones en la sociedad, contribuyendo voluntariamente a mejorarla. Otro 58% consideró la concepción de intereses de la comunidad y la organización, además de tener capacidad para responder a las exigencias demandadas por la misma. Y solo el 25% de las empresas entregó ayudas a las ONG o municipios, a pesar de tener un compromiso social las mismas.

Con relación a estas observaciones, Lizcano (2004), refiere:

“La creciente importancia de la responsabilidad social de las compañías ha dado lugar al desarrollo de sistemas de gestión, medición y control de su comportamiento social conducente a satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés involucrados: accionistas, empleados, clientes, proveedores, socios, competidores, comunidad local y sociedad en su conjunto”.



**Tabla 4. Indicador “participación de la comunidad” (expresado en porcentaje)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
La gerencia impulsa creencias y conductas asentadas en la convivencia social y el respeto a las leyes que rigen la vida en sociedad.	0	0	17	58	25
La gerencia acepta las obligaciones derivadas de pertenecer a un grupo, organización, comunidades o sociedades.	0	0	17	58	25
La organización realiza esfuerzos para alinear su actividad principal de negocio con las necesidades de las comunidades y sociedades en las que están involucradas.	0	8	17	50	25
Existe un plan de desarrollo de la comunidad para abordar temas sectoriales como: protección social, salud, educación, cultura, deporte, economía social, medios, alternativos, entre otros.	8	0	50	25	17

**Fuente:** elaboración propia.

En la Tabla 4, el 58% consideró que la gerencia impulsa creencias, conductas relacionadas con la convivencia social y leyes que la rigen, así como aceptan las obligaciones derivadas de las mismas. Para un 50% la organización realiza esfuerzos para alinear su actividad principal de negocio con las necesidades de la comunidad y sociedades en las que están involucradas, igual porcentaje se colocó en la opción “medianamente de acuerdo” acerca de la existencia de un plan de desarrollo de la comunidad para abordar temas sectoriales. Un 25% estuvo de acuerdo en que existe un plan de desarrollo de la comunidad para abordar temas sectoriales como: protección social, salud, educación, cultura, deporte, economía social, medios, alternativos, entre





otros.

Dentro de la sustentabilidad, el “cómo” la organización se ve así misma de acuerdo al servicio de apoyo a la comunidad y su deseo por mejorar la calidad de vida de las personas viviendo en ella, es fundamental. Los resultados son coincidentes cuando la organización adapta su producto o servicio a las necesidades del mercado, desarrollando lo denominado como marketing social, el cual tiene por objetivo cambiar comportamientos por medio de la divulgación de ideas sociales, con el fin de mejorar la imagen pública mediante la participación económica que brindan a la comunidad, a la cual va dirigido su producto o servicio (Bernal y Hernández, 2008).

Seguidamente, se muestra la dimensión “autonomía de la gerencia financiera” y los resultados de sus indicadores: “valores”, “ética” y “toma de decisiones”, en las Tablas 5, 6 y 7.

**Tabla 5. Indicador “valores” (expresado en porcentaje)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Se selecciona de forma coordinada con la comunidad la prioridad de los temas sectoriales que serán atendidos.	17	8	50	17	8
Interactúan de forma articulada la gerencia con los diversos actores de la comunidad en la consecución de los objetivos planteados.	17	8	42	25	8
Existe vinculación entre la organización y los Consejos Comunales de la comunidad donde se desenvuelven.	17	0	42	17	25
Existe sinergia entre el éxito de la empresa y el progreso de la sociedad.	8	0	33	33	25
La organización se hace responsable de los efectos intencionales y no intencionales de su financiación.	0	0	17	58	25
En el proceso de toma de decisión se abarcan los conceptos de transparencia y autoevaluación.	0	0	17	58	25

**Fuente:** elaboración propia.



La data recolectada en la Tabla 5 mostró que un 58% de los encuestados “está de acuerdo” en la responsabilidad de los efectos intencionales o no de su financiación, así como del proceso de toma de decisiones que abarca los conceptos de transparencia y autoevaluación, elementos vitales en los valores organizacionales como valores de inclusión, reciprocidad y justicia en la organización. Resaltó un 17% “estar de acuerdo” en que se selecciona de forma coordinada con la comunidad la prioridad de los temas sectoriales que serán atendidos y la existente vinculación entre la organización y los Consejos Comunales de la comunidad donde se desenvuelven. Si su fin es social, ¿cómo pueden entonces convertirse en autónomas si no están alcanzando el fin para el cual fueron creadas?

Las observaciones anteriores coinciden en que los valores organizativos constituyen los principios que toman en cuenta las organizaciones al entenderlas como importantes. De acuerdo a Shapiro (2012): “en las organizaciones de desarrollo necesitas aclarar y hacer explícitos esos valores (...) deberían informar de los principios, políticas y prácticas de la organización, así como de la estrategia financiera de su organización”.

**Tabla 6. Indicador “ética” (Expresados en porcentaje)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Descuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Se promueven valores de inclusión, reciprocidad y justicia.	8	0	8	58	25
Se suscita el mantenimiento y cuidado del equilibrio ecológico.	8	8	0	50	33
La organización tiene debidamente en cuenta las costumbres locales, tradiciones, religiones y las prioridades de los individuos y los grupos de interés.	8	8	0	42	42
Los medios para lograr sus propios fines son legítimos y constructivos de conformidad con las leyes y normas del comportamiento internacional.	0	17	0	42	42
Se incentiva el sentido de seguridad en las capacidades propias individuales y grupales.	8	17	17	25	33

**Fuente:** elaboración propia.

La ética es presentada en la Tabla 6 y en los resultados se reveló que un 58% propone la promoción de valores de inclusión, reciprocidad y justicia, el 50% prioriza el mantenimiento y cuidado del equilibrio ecológico, mostrando los demás ítem porcentajes bajos. Sin embargo, de todos los indicadores éticos tomados solo dos resaltaron en este



tipo de organizaciones: solo un 25% “está de acuerdo” en que se incentiva el sentido de seguridad en las capacidades propias individuales y grupales para fomentar la ética en la organización.

**Tabla 7. Indicador “toma de decisiones” (expresado en porcentajes)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Descuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Se incentivan las capacidades de la interacción, negociación y comprensión necesaria para establecer un clima de confianza en la organización.	0	17	17	50	17
Se estimula la capacidad de auto conocimiento, auto evaluación, auto respeto y auto disciplina entre los miembros de la organización.	0	0	25	42	33
La gerencia en su toma de decisiones considera qué recursos financieros serán necesarios.	0	0	42	17	42
Representa el capital humano un factor estratégico para el desarrollo de sus capacidades organizacionales.	0	8	25	25	42
Se originan estrategias motivacionales y de promoción de los trabajadores.	0	0	50	17	33

**Fuente:** elaboración propia.

En el indicador “toma de decisiones”, de acuerdo a los resultados suministrados en la Tabla 7, un 50% consideró que se incentivan las capacidades de la interacción, negociación y comprensión necesaria para establecer un clima de confianza en la organización. Se observó también que un 17 % está “de acuerdo” que la gerencia en su toma de decisiones considera qué recursos financieros serán necesarios y que se originan estrategias motivacionales y de promoción de los trabajadores.



Para Narváez y otros (2008):

“La construcción de lazos de confianza, fomentando procesos de cooperación inter empresarial y de los sectores empresariales con otras organizaciones públicas, privadas y la comunidad; impulsando procesos evolutivos de especialización y de innovación a través de compartir conocimiento y fortalecimiento de competencia; identificando escenarios e impactando socialmente, se puede mejorar el desempeño de las empresas”.

A continuación, se muestran los resultados de la dimensión “estrategias emergentes”, compuesta por sus indicadores “inversión en investigación y desarrollo”, “capacidad organizacional” y “sociedades estratégicas”.

**Tabla 8. Indicador “inversión y desarrollo” (expresado en porcentajes)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Descuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Se realizan talleres de actualización tecnológica.	36	36	10	9	9
Se realizan estudios de mercado para la inclusión de nuevos productos o servicios.	36	18	10	27	9
Existen niveles de diferenciación tecnológica entre la organización y sus competidores.	0	18	27	55	0
Utilizan métodos tecnológicos novedosos en la producción de bienes o servicio de la organización.	0	8	50	34	8
Invierten en nuevas instalaciones y equipos.	0	17	33	42	8
Enfocan su esfuerzo competitivo en la utilización de nuevas tecnologías, productos o servicios.	0	9	36	46	9

**Fuente:** elaboración propia.

Al observar los resultados de la Tabla 8, se presentó un 55% de las EPS de la Península Paraguana afirmando tener niveles de diferenciación tecnológica entre la organización y sus competidores. Un 46% alegó enfocar su esfuerzo competitivo en la utilización de nuevas tecnologías, productos o servicios. Los demás indicadores se mostraron bajos: en cuanto al estar “de acuerdo” en que se utilizan métodos tecnológicos novedosos en la producción de bienes o servicios de la organización, con un 34%;

realización de estudios de mercado para la inclusión de nuevos productos o servicios, con un 27%; y apenas un 9% en que realizan talleres de actualización tecnológica.

Para Thompson y Strickland (2006):

“A menudo no hay consenso respecto a cuál de las tecnologías competidoras se impondrá, que atributos del producto o servicio prestado, resultará decisivos para conseguir el favor de los compradores”. Las fuerzas del mercado ordenan esto, es típico observar grandes diferencias en la calidad y desempeño del producto. Por lo tanto, la competencia se centra en los esfuerzos de cada empresa para lograr el mercado confirmando su enfoque estratégico hacia la tecnología, diseño del producto, prestación del servicio, marketing y distribución. La empresa se debe concentrar en invertir y desarrollar atributos para diferenciar su bien o servicio para los clientes valora.

**Tabla 9. Indicador “capacidad organizacional” (expresado en porcentaje)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Descuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
La organización lleva a cabo la revisión de políticas, objetivos y estrategias de la misma.	0	0	25	67	8
Está definida la estructura funcional y los procesos de la organización.	0	0	25	50	25
Existen indicadores de alcance y cobertura de la gestión	0	0	36	36	28
Existe un marco formal de la autoridad y sus responsabilidades	0	0	17	50	33
Es capaz de reaccionar adecuadamente ante los riesgos y oportunidades del entorno.	0	0	18	55	27

**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados de la Tabla 9 presentaron en 67% de las EPS de la Península de Paraguaná estar “de acuerdo” que llevan a cabo la revisión de políticas, objetivos y estrategias de la misma. Asimismo, el 55% está “de acuerdo” que son capaces de reaccionar adecuadamente ante los riesgos y oportunidades y un 50% está consciente en que está definida la estructura funcional y procesos de la organización. Solo un 36% está “de acuerdo” en que existen indicadores de alcance y cobertura de la gestión en la empresa.

En el marco de las observaciones anteriores, Salazar y Romero (2006) señalan que los fines aspirados para lograr la alta gerencia se manifiestan por medio de políticas,





objetivos, alcanzándose dichos fines mediante los programas y presupuestos, a manera de obtener los resultados planeados por la gerencia.

En este mismo orden de ideas, para Benavides (2004) las políticas surgen de los paradigmas, de los criterios y la racionalidad, proyectando la filosofía, cultura, valores y lecturas de los individuos de las organizaciones, conforman las orientaciones para focalizar y direccionar las funciones, las inversiones, y los valores propendedores del logro de los objetivos propuestos.

A su vez, Hitt y otros (2008) refieren en este sentido que la orientación en la capacidad organizacional influye en los impulsores (reconocimiento, motivación y capacidad) del comportamiento competitivo, quienes muestran las acciones y las respuestas desarrolladas por la organización cuando busca rivalidad competitiva.

**Tabla 10. Indicador “sociedades estratégicas” (expresados en porcentaje)**

Ítems	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Medianamente de Acuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Existen convenios de aportación con otras organizaciones con una necesidad mutua, donde se comparten los riesgos para obtener un objetivo a largo plazo.	0	0	17	66	17
Existen acuerdos de desarrollo de bienes o servicio, producción, o distribución conjunta con otras empresas.	8	25	17	50	0
Se forman mancomunidades asociadas a la inversión en innovación y tecnología.	8	42	33	17	0
Cuentan con espacios que garanticen la interacción y actividad conjunta con otras organizaciones para la concreción de objetivos comunes y de los correspondientes apoyos financieros para el logro de los mismos.	0	8	25	67	0
Existen criterios de complementariedad, que consideren la especificidad de otras organizaciones.	0	17	17	66	0

**Fuente:** elaboración propia.

En los resultados de la Tabla 10, el 67 % está “de acuerdo” que cuentan con espacios donde se garantizan la integración y actividad conjunta con otras organizaciones para la concreción de objetivos comunes así como los correspondientes apoyos financieros para el logro de los mismos. A su vez, un 66 % de la EPS de la Península de Paraguaná está “de acuerdo” que existen convenios de aportación con otras organizaciones con una necesidad mutua, donde se comparten los riesgos para obtener un objetivo a lo largo plazo. Asimismo, están “de acuerdo” que existen criterios de complementariedad que considere la especificidad de otras organizaciones. Solo el 17% está “de acuerdo” en que se forman mancomunidades asociadas a la inversión en innovación y tecnología.

Para Hitt y otros (2008), cooperar con otras empresas es otra de las estrategias utilizadas para crear un valor para los clientes superior al costo proporcionado por dicho valor y establecer una posición favorable frente a la competencia. Refieren los autores que, entre otros de sus beneficios, se busca permitir a los socios crear un valor que no podrían desarrollar si actuaran de forma independiente, para entrar en los mercados con mayor rapidez. En esencia, las empresas que trabajan con alianzas, mejoran su capacidad para competir, tienen acceso a los recursos, aprovechan oportunidades y adquieren flexibilidad estratégica. Al tratar de formar red con sus portafolio de alianza y crean capital social.

Además, las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación de uno u otro tipo de organizaciones son unos de los medios favoritos y potencialmente fructíferos para incursionar en nuevos mercados o fortalecer la competitividad de una empresa (Thompson y Strickland, 2006).

### **CONSIDERACIONES FINALES**

En cuanto a la gerencia para la sostenibilidad financiera, las EPS muestran vinculación ente los objetivos y políticas, identifican el riesgo de inversión tomando en cuenta las inversiones en términos, ventajas competitivas y el impacto de sus decisiones en la sociedad o comunidad en la cual están inmersas. A su vez, impulsan creencias, conductas relacionadas a la convivencia social y leyes que la rigen aceptando las obligaciones derivadas de las mismas.

De igual manera, fortalecen el direccionamiento estratégico de la organización, mediante la calidad en el proceso de control financiero donde exista integración entre las operaciones ejecutadas por la dirección y los colaboradores, relaciones basadas en el respeto personal, con una gerencia sensibilizada con las necesidades sociales y de la comunidad bajo las leyes que la regulan.

Sin embargo, la responsabilidad social y participación de la comunidad de las EPS consideran importante la gerencia para la autonomía financiera mediante los valores, así como la ética y la toma de decisiones. Aparte, se hacen responsables de la transparencia y la autoevaluación en la toma de decisiones, toman en cuenta la reciprocidad y justicia en el manejo de sus acciones, así como también incentivan las capacidades de interacción, negociación y comprensión necesaria para establecer un clima de confianza en la organización, no obstante su fin social no se cumple al no entregar ayudas a las

Organizaciones No Gubernamentales (ONG) o municipios, al igual que cuando no se tiene un plan de desarrollo para la comunidad donde aborde temas sociales sectoriales.

En cuanto a la autonomía financiera, en estas empresas la ética es presentada por la promoción de valores de inclusión, reciprocidad y justicia, motivando el mantenimiento o cuidado del equilibrio ecológico. Para la toma de decisiones, de acuerdo a los resultados recolectados, se incentivan las capacidades de la interacción, negociación y comprensión necesaria para establecer un clima de confianza en la organización, aun cuando medianamente se formulan planes lineados a los intereses en la organización.

Se destaca que existe poca vinculación entre la organización con los consejos comunales de la comunidad donde se desenvuelven, por lo tanto, muestran además debilidad en la toma de decisiones en cuanto a la utilización de los recursos financieros para satisfacer su cliente interno y externo.

Al describir los tipos de estrategias emergentes generadoras de sostenibilidad y autonomía financiera, se puede concluir que el evaluar la estrategia de inversión y desarrollo en las EPS existen niveles de diferenciación tecnológica entre la organización y sus competidores. Asimismo, se evidenció un esfuerzo competitivo enfocado en la utilización de nuevas tecnologías, productos o servicios, resaltando porcentajes muy bajos para actualización tecnológica, estudios de mercado y métodos novedosos de producción.

En cuanto a la capacidad organizacional como estrategia, las EPS llevan a cabo la revisión de políticas, objetivos, estrategias, reaccionando adecuadamente ante los riesgos y oportunidades por su estructura funcional definida a la par de los procesos de la organización, mostrando indicadores por debajo de la media en cuanto a valores, ética y toma de decisiones.

En lo referente a la estrategia de sociedades estratégicas, estas cuentan con espacios que garantizan la integración y actividad conjunta con otras organizaciones para la concreción de objetivos comunes y de los correspondientes apoyos financieros para el logro de los mismos. A su vez, existen convenios de aportación con otras organizaciones con una necesidad mutua, donde se comparten los riesgos para obtener un objetivo a lo largo plazo. En tal sentido, coexisten criterios de complementariedad con otras organizaciones, muy posesionados.

A su vez, es necesario que estas empresas implementen estrategias de capacitación, talleres de actualización tecnológicas, innovación de métodos para la producción de bienes y servicios de la organización para enfocarse hacia la tecnología; esto les permitirá impulsar la productividad y por ende el crecimiento económico de la organización.

También, se deben determinar las competencias de la organización, formular indicadores de alcance y cobertura de la gestión, además de establecer planes de mejoramiento continuo en materia propia de la gestión organizacional, todo esto con la finalidad de fortalecer las competencias internas y su capacidad de auto organizarse a través de la construcción de condiciones favorables, permitiéndoles posicionarse en el mercado de forma sostenida.

Por último, se recomienda formar mancomunidades asociadas a la inversión e innovación y tecnología. Esta estrategia asociativa permitirá que todas las partes aprendan una de otras al realizar investigaciones conjuntas, compartir la experiencia tecnológica y estudiar los métodos utilizados por otros, todo esto le dará la ventaja de modificar los enfoques para adaptarlos a su propia cultura organizacional llegando a acuerdos sobre normas técnicas.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldana, R. y Urribarrí, A. (2013). Alianzas estratégicas en las organizaciones. Revista Sustentabilidad al Día. Número 2. (S/p).
- Álvarez, M. y ABREU, J. (2008). Estrategias financieras en la pequeña y mediana empresa. Daena: International Journal of Good Conscience. Volumen 3, edición 2. (Pp. 65-104).
- Asamblea Nacional (2001). Ley Especial de asociaciones cooperativas. Publicado en Gaceta Oficial número 37.285 de fecha 18 de septiembre de 2001. Venezuela.
- Asociación de Auditores Externos (Aechile) (2014). La ética en la empresa. Documento en línea. Disponible en: <http://aechile.cl/wp-content/uploads/2013/02/Etica-MH.pdf>. Consulta: 23/07/2014.
- Benavides, O. (2004). Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Bernal, L. y Hernández, D. (2008). Marketing social en organizaciones lucrativas ¿Imagen pública o apoyo a la comunidad? Trabajo de Grado. Licenciatura en Comunicación Social. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt) (2008). Conceptos básicos de Ciencia, Tecnología e Innovación. Chile. Conicyt.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México. Editorial Pearson Educación.
- Elgue, M. (2007). La economía social. Por un empresariado nacional y democrático. Argentina. Editorial Capital Intelectual.
- Hitt, M.; Ireland, D. y Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización. Estudios de casos. México. Editorial Cengage Learning.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). Administración: una perspectiva global. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Lizcano, J. (2004). Información corporativa sobre responsabilidad social e intangibles. Aproximación a un análisis comparado. XII Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección "Ética y Finanzas". Junio, España.



- Narváez, M.; Fernández, G. y Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales. Número 57. (Pp. 74-92).
- Pérez, D. y Velazco, D. (2012). Sostenibilidad y autonomía financiera en empresas de producción social. Revista Multiciencias, Volumen 12. (Pp. 121-125).
- Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) (2005). Registro de EPS (REPS). Documento en línea. Disponible en: [http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenu.tpl.html&newsid\\_o\\_bj\\_id=1526&newsid\\_temas=200](http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenu.tpl.html&newsid_o_bj_id=1526&newsid_temas=200). Consulta: 22/05/2014.
- ProMéxico (2010). Alianzas estratégicas. Documento en línea. Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/es/mx/alianzas-estrategicas-inversion>. Consulta: 16/05/2013.
- Renar, L. (2008). Cinco ópticas para analizar las alianzas estratégicas. Documento en línea. Disponible en: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0157.pdf>. Consulta: 22/06/2013.
- Ronda, G. y Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. Revista Ciencias de la Información. Volumen 35, número 2. (Pp. 3-21).
- Salazar, D. y Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito gerencial? Revista Multiciencias. Volumen 6, número 1. (Pp. 1-17).
- Serna, H. (2007). Gerencia estratégica. Colombia. 3R Editores.
- Shapiro, J. (2012). Desarrollo de una estrategia financiera. Documento en línea. Disponible en: <https://www.civicus.org/new/media/Desarrollo%20de%20una%20estrategia%20financiera.pdf>. Consulta: 16/01/2011.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) (2008). Visión estratégica para el desarrollo económico y social. Documento en línea. Disponible en: <http://iberpyme.sela.org/Documentos/PYME-VISION-ESTRATEGICA.pdf>. Consulta: 14/01/2014.
- Thompson, A. y Strickland. (2004). Administración estratégica. Textos y casos. México. Editorial McGraw-Hill.
- Yncierte, Y. (2010). La Affectio Societatis en las sociedades mercantiles que migraron a las empresas de producción social. Comercium Et Tributum. Volumen IV. (Pp. 77-90).