

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN DE TILAPIA. CASO DE LA GRANJA ACUÍCOLA INECAP EN TOMATLÁN, JALISCO, MÉXICO

**STRATEGIC MANAGEMENT IN TILAPIA PRODUCTION. A CASE STUDY
OF INECAP AQUACULTURE FARM IN TOMATLÁN, JALISCO, MÉXICO**

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NA PRODUÇÃO DE TILÁPIA. CASO GRANJA
AQUÍCOLA INECAP EM TOMATLÁN, JALISCO MÉXICO**

DOI: rces.v23n34.a14

Recibido: 15/01/2015

Aceptado: 05/05/2015

Jesús Jaime Lucatero García

Estudiante de la Maestría en Administración, 2014, Instituto Tecnológico
Superior de Puerto Vallarta, México.

Correo electrónico: jaimelucatero@yahoo.com.mx.

Luis Roberto Domínguez Aguirre

PhD. en Ciencias Administrativas, 2011. Grupo de Investigación Desarrollo
Organizacional y Estudios Empresariales del Instituto Tecnológico
Superior de Puerto Vallarta, Jalisco, México.

Correo electrónico: luis.dominguez@tecvallarta.edu.mx.

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRODUCCIÓN DE TILAPIA. CASO DE LA GRANJA ACUÍCOLA INECAP EN TOMATLÁN, JALISCO, MÉXICO

Palabras clave

Estrategia, competitividad,
cooperativas pesqueras.

El presente trabajo pretende mostrar el diseño del planteamiento estratégico que permitirá el desarrollo competitivo de la granja acuícola INECAP. El método utilizado para tal efecto considera un análisis de la situación para delinear la filosofía empresarial vista en su misión, su visión y sus valores, además de establecer objetivos estratégicos para la conformación de su visión y de proponer las estrategias y la estructura para su implementación, así como los indicadores para la evaluación del desempeño. Los resultados muestran que las sociedades cooperativas, como INECAP, son organizaciones con ciertas características que las hacen vulnerables ante escenarios dinámicos como el de la actualidad, y dan cuenta de la importancia de la acuicultura debido a su rápido crecimiento. Se describen estrategias y medidas de implementación congruentes con la situación, los recursos disponibles y las medidas gubernamentales de apoyo que contribuirán con el incremento de su productividad y su competitividad.

Resumen

CLASIFICACIÓN JEL: M1, M10, M11

STRATEGIC MANAGEMENT IN TILAPIA PRODUCTION. A CASE STUDY OF INECAP AQUACULTURE FARM IN TOMATLÁN, JALISCO, MÉXICO

Key words

Strategy, competitiveness,
fishery co-ops

This paper aims to show the design of the strategic approach that will enable the competitive development of the INECAP aquaculture farm. The method used for this purpose considers a situation analysis to outline the business philosophy viewed in its mission statement, vision statement, and values, as well as establishing strategic objectives for shaping their vision, strategy, and structure for its implementation. Indicators for performance evaluation were also proposed. The results show that cooperative societies such as INECAP possess certain characteristics that make them vulnerable to today's dynamic scenarios, and the importance of aquaculture as evidenced by its rapid growth. The study describes strategies and measures to be implemented that are consistent with the situation, available resources, and government support measures that contribute to increasing productivity and competitiveness.

Abstract

A GESTÃO ESTRATÉGICA NA PRODUÇÃO DE TILÁPIA. CASO GRANJA AQUÍCOLA INECAP EM TOMATLÁN, JALISCO MÉXICO

Palavras-chave

Estratégia, competitividade,
cooperativas de pescas.

O presente trabalho pretende mostrar o desenho da abordagem estratégica que permitirá o desenvolvimento competitivo da granja aquícola INECAP. O método utilizado para tal efeito, considera uma análise da situação para delinear a filosofia empresarial vista em sua missão, visão e valores, ademais de estabelecer objetivos estratégicos para a conformação de sua visão e se propuseram estratégias e estrutura para sua implementação, assim como seus indicadores para a avaliação do desempenho. Os resultados mostram que as sociedades cooperativas como INECAP são organizações com certas características que os fazem vulneráveis a cenários dinâmicos como o da atualidade, e a importância da aquicultura como vista por seu rápido crescimento. Se descrevem estratégias e medidas de implementação congruentes com a situação, os recursos disponíveis e as medidas governamentais de apoio que contribuirão com o incremento de sua produtividade e competitividade.

Resumo

Introducción

El cooperativismo pretende reunir las potencialidades de las personas para facilitar el conjunto de acciones en pro de la mejora gestiva de una organización, buscando el desarrollo económico y social de forma sustentable. Esto refleja el objetivo singular a la hora de integrar la gestión de las organizaciones regionales, reconociendo la responsabilidad del mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y del progreso socioeconómico sostenible de su comunidad (Miranda y Monzó, 2003). Por otra parte, consiste en obtener indicadores productivos sin degradar el medioambiente, así como el aumento de las oportunidades de los pobladores de las comunidades (Verdaguer, 2000).

Las sociedades cooperativas históricamente han sido el resultado de los acuerdos de unión entre personas que cooperan para alcanzar y mantener ventajas competitivas. Las cooperativas sirven a sus socios trabajando conjuntamente para potenciar su acción empresarial (Acosta y Verbeke, 2010) en cualquier parte del mundo (Becchetti y Pisani, 2015) (Nunan, Hara y Onyango, 2015) (Focus On: Seafood Producers Cooperative, 2015). Esta forma de organizarse ha permitido fortalecer la acuicultura, además de favorecer las actividades económicas de la comunidad regional.

Hoy en día la acuicultura ha contribuido con la mitigación de la pobreza en áreas rurales cuya subsistencia depende parcial o totalmente de actividades acuícolas, ya sea de extracción o de producción (García-Ulloa, 2015). Aunque esto no es nuevo: la producción de especies en estanque es una práctica antigua, presumiblemente desarrollada por los primeros agricultores como uno de los muchos sistemas de producción primaria. Las referencias más antiguas de esta práctica datan de hace aproximadamente 4000 años en China y 3500 años en la Mesopotamia, donde fue documentada la producción combinada de arroz y de peces (Halwart, Martínez y Schückler, 2000).

Los retos de la acuicultura son proveer al mercado, satisfacer el incremento del consumo *per cápita* de productos acuáticos y ofrecer alternativas para enfrentar el hambre en el mundo. La FAO estima que tiene que aumentar la producción acuícola mundial a cuarenta millones más de toneladas para el año 2030, con el desafío de lograrlo mediante una producción sustentable y amigable con el medioambiente, que genere productos de alta calidad nutricional, funcionales, sanos, inocuos y bioseguros (FAO, 2014).

La acuicultura puede llegar a ser un medio efectivo para satisfacer las necesidades de alimento de una población. Tan solo en México esta actividad aportó el 0.047% del Producto Interno Bruto (PIB), ocupando en el 2004 el décimo lugar, y el vigésimo lugar por su producción acuícola (Sagarpa, 2013). Los cultivos de mojarra-tilapia en México se realizan con sistemas extensivos, semintensivos e intensivos, y la infraestructura utilizada son los bordos, la estanquería rústica o de concreto, las jaulas y las geomembranas. La mojarra-tilapia se produce con el fin de repoblar embalses, así como de proporcionar alimento para el consumo humano.

Los grandes productores de tilapia son los países asiáticos, que representan el 80% de la producción mundial, con China a la cabeza con el 42% de la oferta mundial (1.1 millones de toneladas), seguida de Tailandia, Indonesia, Filipinas y Taiwan. Este último país es el primer exportador del mundo; y otros países exportadores son Colombia, Ecuador, Honduras y Costa Rica. Debido a su rentabilidad, el cultivo de mojarra-tilapia se extendió a la mayoría de los países cálidos, como República Sudafricana, Australia e Israel (FAO, 2014). En Jalisco la acuicultura es una actividad pecuaria de rápido crecimiento, con un índice del 6.5% anual, con una producción de 37,969 toneladas de productos pescables en el 2013, de las cuales 20,927 toneladas son de tilapia y representan el 55% de la producción estatal (Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca, 2013), lo que ubica a Jalisco en el tercer lugar en producción de tilapia a nivel nacional (Conapesca, 2013).

INECAP (Institución Educativa y de Capacitación Pesquera) es una granja plenamente constituida en sociedad cooperativa de producción, conforme a las leyes mexicanas, donde se cultiva la tilapia (*Niloticus spp*), laboran de forma permanente diez personas y se cuenta con una producción aproximada de sesenta toneladas anuales. Esta capacidad instalada se sustenta por seis estanques de geomembrana utilizados para el crecimiento de los alevines y seis estanques rústicos que se utilizan para la engorda del pez. INECAP tiene dos cosechas al año, con un lapso de cinco meses entre la siembra, el mantenimiento y la cosecha.

Las sociedades cooperativas como INECAP son organizaciones con ciertas características que las hacen vulnerables frente a escenarios dinámicos como el de la actualidad, por lo que se hace necesario dotarlas de capacidades que les permitan ser competitivas. Entre otras cosas, la visión de un futuro deseado permite a las personas que componen estas organizaciones enfocar sus esfuerzos y formar sinergias que apoyen en la formación de esquemas competitivos para favorecer su permanencia y su crecimiento.

El presente trabajo pretende mostrar el diseño del planteamiento estratégico que permitirá el desarrollo competitivo de la granja acuícola INECAP. Para tal efecto, se realiza un análisis de la situación que delinea la filosofía empresarial vista en su misión, su visión y sus valores, y se establecen los objetivos estratégicos para la conformación de su visión.

Revisión de la literatura

La administración de las organizaciones basada en estrategias tiene como fin alinear de forma sistemática los recursos de acuerdo a las necesidades formuladas por el ambiente, de forma tal que se alcancen los objetivos empresariales. El análisis del ambiente y de los recursos permite obtener información que proyecte a la organización hacia las condiciones deseadas, con el diseño y la implementación de estrategias.

La ejecución efectiva de las estrategias debidamente analizadas y elegidas con un alto nivel de compromiso da por resultado casos exitosos de acuerdo a las características de cada organización. Los procesos seguidos para la generación de planes estratégicos son diferentes, ya que cada empresa tiene características propias, como su propia cultura de organización, su cultura de la innovación y la reinversión, además de los factores ambientales que influyen de diferente manera en cada organización (Jianchang y Carlson, 2012).

La implementación de estrategias en las organizaciones permite alcanzar objetivos conjuntos que forjan su destino, lo cual requiere del pragmatismo, la flexibilidad, la visión, la participación y el compromiso de todos sus miembros, que deben realizar con eficiencia la asignación de los recursos y las responsabilidades de acuerdo con los programas (Garth, 2008).

La adopción de estrategias puede llevar al crecimiento sistemático y al aprovechamiento de los mercados nacionales e internacionales, para volver más eficiente la inversión en tecnología y en sus procesos operativos, lo que conduce a una mayor competitividad de las organizaciones y los sectores empresariales (Sanjay Bhattacharya, 2012).

La potencialización de la organización puede llevar al crecimiento, a la expansión, incrementando sus capacidades, tanto instaladas como de talento, implicando análisis sistemáticos que les den una prospectiva real a las decisiones previstas, considerando la pertinencia de las estrategias y las posibles necesidades estructurales y políticas de la organización (Roger, 2013).

Las organizaciones llegan a considerar la cohesión de sus esfuerzos y forman, en algunas ocasiones, sinergias que incrementan las capacidades y habilidades organizacionales, al administrar las estructuras empresariales, empoderar a sus diferentes niveles y descentralizar el poder, y dotarse de mayor flexibilidad para la toma de decisiones y la adap-

tación con el dinámico y complejo ambiente organizacional (Hung-Jung y Hsien, 2013).

Como se puede apreciar, la administración por estrategia tiene sus beneficios, y estos son representativos a la hora de justificar su implementación con el fin de posicionarse, permanecer en el mercado o incrementar la participación en cada sector al que se pertenece.

Dada la naturaleza de la visión, se puede afirmar que ningún método o criterio de planeación nos garantiza, *a priori*, que una estrategia tendrá éxito. Sin embargo, se puede creer con certeza en la conjugación de esfuerzos y en los actos coordinados, dado que se plantean de forma anticipada, controlando imperfecciones o errores.

Existen diferentes autores que han creado modelos para el desarrollo de un plan estratégico, pero la mayoría considera la

declaración de una filosofía empresarial que incluye la misión, la visión y los valores que rigen el pensamiento directivo; el análisis de la situación en dos vertientes: externa e interna; la declaración de objetivos; el despliegue y la selección de estrategias; y sus formas de implementarse y evaluarse (Valencia, 1998), (Mintzberg, 1997), (Martínez, 2005).

Método

El método que se utilizó para la conformación de la estrategia de la sociedad cooperativa INECAP tuvo como base el modelo colaborativo para el diseño de estrategias. Este es un procedimiento en el que el equipo de trabajo facilita la comunicación y ayuda a los miembros de esta sociedad cooperativa a conformar de manera conjunta los componentes del documento con pensamientos aceptablemente consensuados.

Figura 1. Elementos básicos de la administración estratégica



Fuente: Adaptado de T. L. Wheelen (1981), Strategic Management Model

Se organizaron jornadas de planificación en las que participó la mayor parte de los miembros de INECAP, bajo la dirección y el liderazgo de su presidencia. En estas reuniones ampliadas se llevó a cabo un análisis de la evolución y de la situación que experimentaba la organización en ese momento, así como la discusión y el consenso con respecto a los temas que se incluirían como estratégicos para el crecimiento y el desarrollo de la sociedad cooperativa.

En el proceso se consideraron las siguientes características, que garantizaran su eficacia:

- a. Voluntariedad
- b. Autocomposición
- c. Confidencialidad
- d. Cooperación
- e. Acento en el futuro.
- f. Informal, pero con estructura

El equipo de apoyo trabajó de forma neutral e imparcial en las controversias que se generaron durante el proceso, apoyando de forma profesional para que los participantes las resolvieran.

El proceso que se siguió fue:

1. Declaración de la misión, la visión y los valores
2. Análisis de la situación interna y externa
3. Elaboración de la matriz FODA
4. Declaración de objetivos
5. Despliegue de estrategias

El proceso completo se llevó a cabo en jornadas de ocho sesiones, en un total de cuarenta horas presenciales y otras cuarenta horas de trabajo realizado de forma autónoma, en el periodo de septiembre a diciembre del 2014. El procedimiento para la implementación y la evaluación del desempeño se consideró para una segunda fase de intervención.

Resultados

En la primera jornada de sesiones plenarias se logró condensar y documentar una breve historia de INECAP, desde su conformación en el 2013 hasta la realización del documento estratégico; se incluyeron la misión, la visión y los valores, para conformar en dos sesiones la filosofía empresarial de INECAP, reproducida como:

Misión

“Somos una Sociedad Cooperativa de producción pesquera comprometida con el desarrollo sostenible de la región y del país que sustenta su oferta a través del ejercicio de la acuicultura”.

Visión

“INECAP se consolida como una sociedad cooperativa de producción pesquera con operaciones nacionales e internacionales reconocida por su calidad de producción y su compromiso con sus socios, proveedores, clientes y consumidores”.

Valores

Compromiso, calidad, puntualidad, perseverancia, eficiencia y sensibilidad humana.

Análisis de la situación

En la siguiente jornada se presentaron y discutieron las condiciones externas a INECAP, como parte de su ambiente e internas, con el fin de identificar un mercado nacional e internacional en franco crecimiento, con necesidades específicas para el abastecimiento de las poblaciones en el

mundo, con alto valor nutricional y de bajo costo, teniendo en cuenta que los productos del mar están en decadencia debido a la sobreexplotación de los recursos; siendo la acuicultura una de las alternativas consideradas por la FAO para la producción y el abastecimiento de pescado para la población.

Se observan pocos competidores con capacidades de producción similares a las de INECAP, que puedan representar un riesgo para la comercialización de la producción. La producción nacional de este producto no ha sido suficiente para satisfacer la demanda, por lo que las barreras de entrada y de salidad son relativamente bajas.

La capacidad de proveeduría está garantizada por instituciones gubernamentales como SENASICA (Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria), encargada de certificar la calidad de los insumos para la siembra o la crianza de peces, así como alrededor de cinco laboratorios certificados, dedicados a la producción de alevines o crías para la siembra. Los proveedores de alimentos balanceados

también garantizan el abasto con firmas de reconocido prestigio, como Purina, y realizan incluso convenios de créditos flexibles para el abastecimiento.

Por otro lado, se realizó una valoración profunda de los recursos y las capacidades, hasta llegar al consenso de que se cuenta con el personal con experiencia técnica en el manejo de los procesos biológicos, químicos, de mantenimiento, cosecha y tratamiento para el traslado de la producción. Se visualizó que tienen doce hectáreas de terreno, ocho ocupadas y cuatro para el proceso de crecimiento de las operaciones. No se cuenta con procesos sistemáticos para la administración de los recursos humanos, tecnológicos, comerciales, materiales y financieros. No cuentan con una estructura organizacional oficial ni con el análisis de puestos que garanticen la calidad de las operaciones, el desarrollo del capital humano y, por ende, el desarrollo estratégico para el crecimiento.

De forma general se desarrolló la matriz FODA, que se derivó de las jornadas de análisis y que se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Matriz FODA Inecap

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Extensiones adicionales de territorio que potencializan el crecimiento. Recursos naturales suficientes y de calidad. Ubicación estratégica para la logística comercial.	Desconocimiento de todos los procesos para la obtención de los apoyos financieros gubernamentales. Falta de tecnología de punta en las instalaciones y en los procesos de producción. Falta de capacitación administrativa y técnica en el cultivo de la especie.	Alta demanda del mercado regional, nacional e internacional. Consideración de la actividad pesquera y de cultivo de pesca como prioritaria y de seguridad nacional, como fuente alimentos para la nación. Apoyos constantes del Gobierno federal para los productores acuícolas, en cuestión de infraestructura, operación y crecimiento de las actividades. Vinculación con la Secretaría de Educación Pública para formar técnicos en producción de tilapia.	Competidores con costos de su oferta por debajo de los costos de producción. El uso de pesticidas por parte de los agricultores de la región puede contaminar el abasto de agua de los principales canales de abastecimiento. Posibles desbordes en estanques por exceso de agua fluvial, en casos extremos debido a fenómenos naturales como ciclones y tormentas, que se desarrollan de forma común en la región y que pueden dañar la infraestructura de los estanques.

Fuente: Elaboración propia

Estrategias

EFO1: El aprovechamiento del resto del terreno para la ampliación de los estanques rústicos, solicitando el apoyo gubernamental para el caso, con el propósito de generar más producción, consolidar la organización y fortalecer a sus socios.

EFO2: El aprovechamiento de los recursos naturales existentes, para contribuir con las políticas gubernamentales que buscan que se produzcan más alimentos de alto valor nutricional, para satisfacer el hambre, reiterando su compromiso con los clientes y proveedores, así como con sus agremiados.

EFA1: Maximizar los recursos en general, con el objeto de abaratar los costos de producción y mejorar los precios de venta, disminuyéndolos comparativamente con los del producto importado.

EFA2: Aprovechar la ubicación de la granja acuícola, con la finalidad de acudir al lugar de forma rápida y oportuna en caso de que se presenten fenómenos naturales que puedan poner en peligro la vida de los trabajadores y las instalaciones.

EDO1: Aprovechamiento de los apoyos gubernamentales para la compra de tecnología de punta que contribuya a mejorar la cantidad y la calidad de la producción, en beneficio propio y de los consumidores.

EDO2: Buscar mejorar la capacitación para los socios en general, aprovechando la vinculación de la actividad con la SEP (Secretaría de Educación Pública), con el objeto de contar con el personal calificado en el manejo de los procesos de producción en general.

EDA1: Realizar pláticas de concientización con los productores agropecuarios de la zona para que no arrojen contaminantes o pesticidas que pongan en riesgo la producción de peces.

EDA2: Ofrecer capacitación a los socios y trabajadores para allegarse de información sobre el estado del tiempo, con el objeto de prevenir eventualidades que puedan perjudicar a la granja, y en el último de los casos para que los daños sean menores.

Conclusión

La sociedad cooperativa INECAP cuenta con los recursos y los apoyos necesarios para implementar las estrategias planteadas, que son congruentes con el análisis de la situación realizado y que permiten ir consolidando la visión que declararon para el 2020. La ejecución efectiva de las estrategias analizadas y seleccionadas, soportadas con el compromiso de los socios, dará por resultado el manejo eficiente de los recursos, la conformación de una cultura diferente, la adaptación al ambiente de forma flexible, pues los integrantes tienen la voluntad de lograrlo y eso facilitará el proceso.

Al final de las sesiones se confirmó el trabajo para la conformación de las medidas de implementación, para la medición y la evaluación del desempeño, que se desarrollarán con el mismo procedimiento y haciendo un seguimiento a través de la asesoría para el trabajo de liderazgo estratégico.

Referencias

- Acosta, M. C., y Verbeke, G. (2010). La cooperación como estrategia de desarrollo en redes asociativas. *Pecunia*, (9), 1-25.
- Becchetti, L., y Pisani, F. (2015). The determinants of outreach performance of social business: an inquiry on italian social cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 8(1), 105-136.
- Blake, R. (2013). An information systems design theory for strategic decision systems: the case of a candy manufacturer. *Northeast Decision Sciences Institute Annual Meeting Proceedings*, 583-605.

- Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca. (2013). *Anuario estadístico de acuicultura y pesca 2013*. Anuario Estadístico, Sagarpa, Dirección General de Planeación, Programación y Evaluación.
- Conapesca. (2013, 07 de noviembre). *Conapesca*. Recuperado de http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/07_de_noviembre_de_2013_mazatlan_sin.
- FAO. (2014). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3720s.pdf>.
- Focus On: Seafood Producers Cooperative. (2015). Rural Cooperatives. *Focus On: Sea Food Producers Cooperative*, 82(2), 6-11.
- García, M. (2015). Acuicultura rural en la Costa Sur de Jalisco: caso de estudio. *Avances en Investigación Agropecuaria*, 14(2), 29-48.
- Garth, P. S. (2008). Implementing a strategic plan for child health: A Sydney case study. *Journal of Paediatrics & Child Health*, 630-635.
- Halwart, M., Martínez, M., y Schückler, A. (2000). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-x7156s.pdf>.
- Hung-Jung, C., y Hsien, B. W. (2013, 4 de abril). Ebsco. *The International Journal of Organizational Innovation*. Recuperado de <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4e289eca-f8a4-481d-815c-4d68303ca03f%40sessionmgr113&vid=2&hid=116>.
- Jianchang, L., y Carlson, K. (2012). Feixiang to FOTILE: growth of a family business. *Emerald, Emerald Emerging Markets Colección Estudios*. Recuperado de http://www.emeraldinsight.com.wdg.biblio.udg.mx:2048/case_studies.htm?issn=2045-0621&articleid=17083977&show=abstract.
- Martínez, D., y Milla, A. G(2005). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mintzberg, J. B. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson Prentice Hall.
- Miranda, F., y Monzó, E. (2003). *Capital social, estrategias individuales y colectivas: el impacto de programas públicos en tres comunidades campesinas de Chile*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Nunan, F., Hara, M., y Onyango, P. (2015). Institutions and Co-Management in East African Inland and Malawi Fisheries: A Critical Perspective. *World Development*, 70, 203-214.
- Sagarpa. (2013). *Sagarpa*. Recuperado de <http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones/guerrero/Documents/Comité%20Técnico%20Estat%20de%20Evaluación/2013/INFORME%20EVAL%20IMPACTO%20ACUACULTURA%20Y%20PESCA.pdf>.
- Sanjay Bhattacharya, K. S. (2012). Strategic Change for Growth: A Case of Construction Company. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 195-205.
- Valencia, J. R. (1998). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Thomson.
- Verdaguer, C. (2000). *Ciudades para un futuro más sostenible*. Recuperado de <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n14/acver.html>.