

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA INSTITUCIÓN DE SALUD

Hna. Betty Wolff Vélez¹

Resumen

El manejo estratégico de una organización, es saber enfrentarse a la mezcla de problemas técnicos, coyunturales y humanos.

El objetivo al desarrollar este tema es que los altos mandos se familiaricen con los métodos modernos del manejo, para que adquieran un marco de análisis y de decisión global, útil en un ambiente económico, incierto y competitivo como lo es una institución de Salud.

Palabras claves

Planeación Estratégica

Administración de los servicios de salud

Planeación estratégica

Fred R. David en su libro define la Gerencia Estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de acciones, que le permitan a una organización, el logro de sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de la misión de la compañía, la fijación de objetivos, el

1 Decana de Gerontología Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Católica de Oriente. Rionegro-Antioquia.

desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de las mismas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera, que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Peter Drucker afirma, que la tarea primordial de la planeación estratégica consiste en pensar en la misión de la organización.¹

Una organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren, el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Planeación Estratégica, que requiere investigación, análisis, toma de decisiones, compromiso, disciplina y la voluntad de cambio por parte de los empleados.

El proceso lógico de la planeación estratégica enfatiza las acciones y no los errores; si se quiere entender la "estrategia", hay que conocer los estrategas: ejecutivos y ejecutantes. Un buen estratega planifica y controla sus planes.

Sallanave, en su libro "gerencia y planeación estratégica" parte de la necesidad que el gerente tiene de forjar la acción empresarial, anotando la relación entre la empresa y su entorno.²

El rostro de toda organización se va desfigurando por movimientos económicos, sociales y a menudo políticos; los movimientos culturales de hoy, están dando fama a la empresa del mañana, en cambio las enseñanzas difundidas en la Universidad, tienen que ver con las organizaciones de ayer.

La estrategia empresarial se refiere a una organización donde reinen las características económicas, competitivas y socio-políticas-culturales.

Hay que conocer la empresa en la cual se está operando, para descubrir mejor su utilidad en una nueva perspectiva, para lo cual es muy importante detectar los problemas de : inversión, diferenciación del producto, segmen-

tación del mercado, contabilidad, personal, diversificación estratégica e integración de producción.

La acción empresarial admite siempre, por lo menos, tres interpretaciones o planeamientos: Estratégico, organizacional y psicosociológico.

El estrategia como intérprete, racionaliza y calcula las tres verdades anteriores. Con respecto a la acción empresarial existen dos campos de desconocimiento, con grandes consecuencias para el administrador del mañana: La administración frente a la inflación y la administración frente a la sindicalización política que a continuación se desarrollan.

1. La administración frente a la inflación

La inflación ataca los pilares de la concepción actual de toda acción empresarial, crecimiento y utilidad y como consecuencia, descapitaliza la empresa, crea utilidades ficticias, le resta sentido a los estados financieros, los activos fijos y los inventarios se subestiman, los impuestos ya no se gravan sobre resultados reales.

2. La administración frente a la sindicalización política ataca dos fundamentos de la concepción actual de la acción empresarial:

División del poder entre: accionistas, buscan plusvalía y dividendos trabajadores, se enriquecen con el trabajo; administradores, le aseguran al accionista la mejor utilidad y la jerarquía de autoridad. El empresario debe asumir tres funciones fundamentales: La primera, es la de preservar su empresa; la segunda, la de controlar las reacciones de la organización, cuando los eventos que habían sido previstos no ocurren y los objetivos que habían sido fijados no se logran; la tercera, la de concebir el futuro y proponer los objetivos a alcanzar. Para estas tareas se requieren las cualidades personales de líder, organizador y planeador estratégica.

Comportamiento de un actor privilegiado, el gerente general

Este es el funcionario que toma decisiones que afectan el futuro de la empresa.

Es el gerente general, el autor, compositor y director de orquesta de la acción empresarial, por lo tanto es el responsable de su estrategia (figura 1). Debe asumir tres funciones fundamentales:

Planeador estratega

- Manipulador
- Es un político
- Administra el tiempo
- Hombre de poder
- Estratega para la empresa y para sí mismo (a la vez)
- Concibe la estrategia
- Formula la estrategia
- Construye la estrategia

Organizador

- Su conjunto se denomina
- Esquema organizacional y comprende:
 - La adopción de una estructura
 - La definición de tareas
 - La administración de personal
 - La adopción de un sistema de motivación
 - La administración de sistemas de información y decisión

Líder

- Hombre abierto
- Comunicador
- El liderazgo organizacional es una cualidad proveniente de:

Sensibilidad a las personas y sensibilidad a los objetivos de la organización

Figura 1 Atributos del gerente general

La primera, es la de preservar su organización; la segunda, controlar las reacciones de la misma; la tercera, concebir el futuro y proponer los objetivos que se deben alcanzar.

La figura 2 esquematiza el campo de acción del gerente general. En el centro las personas actoras de la empresa. El trabajo de los actores de la empresa es organizado, codificado y jerarquizado según una estructura que dicta las reglas del juego, es decir los límites de responsabilidad y de autoridad de cada uno.

El gerente puede modificar las reglas del juego, si la estrategia de la empresa lo requiere. Al dirige no solamente las personas, sino la organización de las personas, es decir la estructura de la empresa. Este conjunto personas/estructura constituye el medio ambiente interno de la empresa, que tiene un comportamiento propio —comportamiento organizacional— e interactúa con el medio ambiente externo.

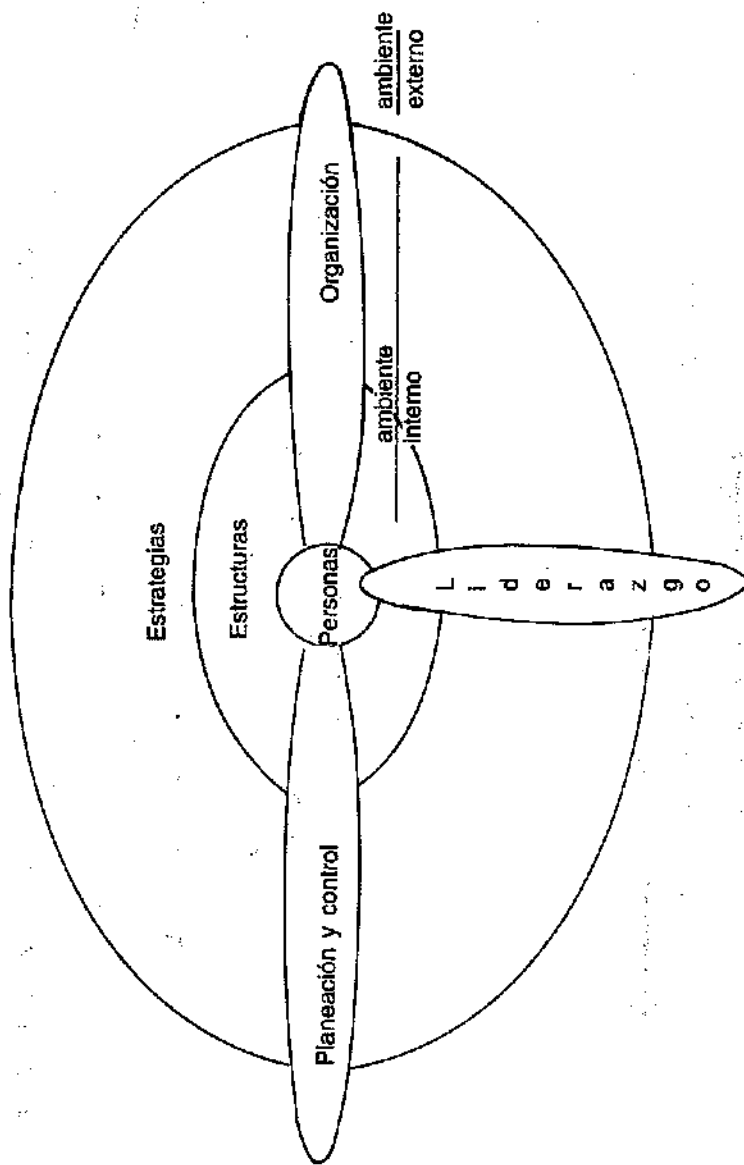


Figura 2 El campo de acción del gerente general. J.P. Sallanave Pag. 16

Estrategias de empresa, en el sentido más amplio, significa el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y el medio externo de la empresa. En efecto, estrategia y comportamiento designan, a nivel de la empresa y a nivel del individuo, un conjunto de relaciones con el medio externo, como lo muestra la figura 3

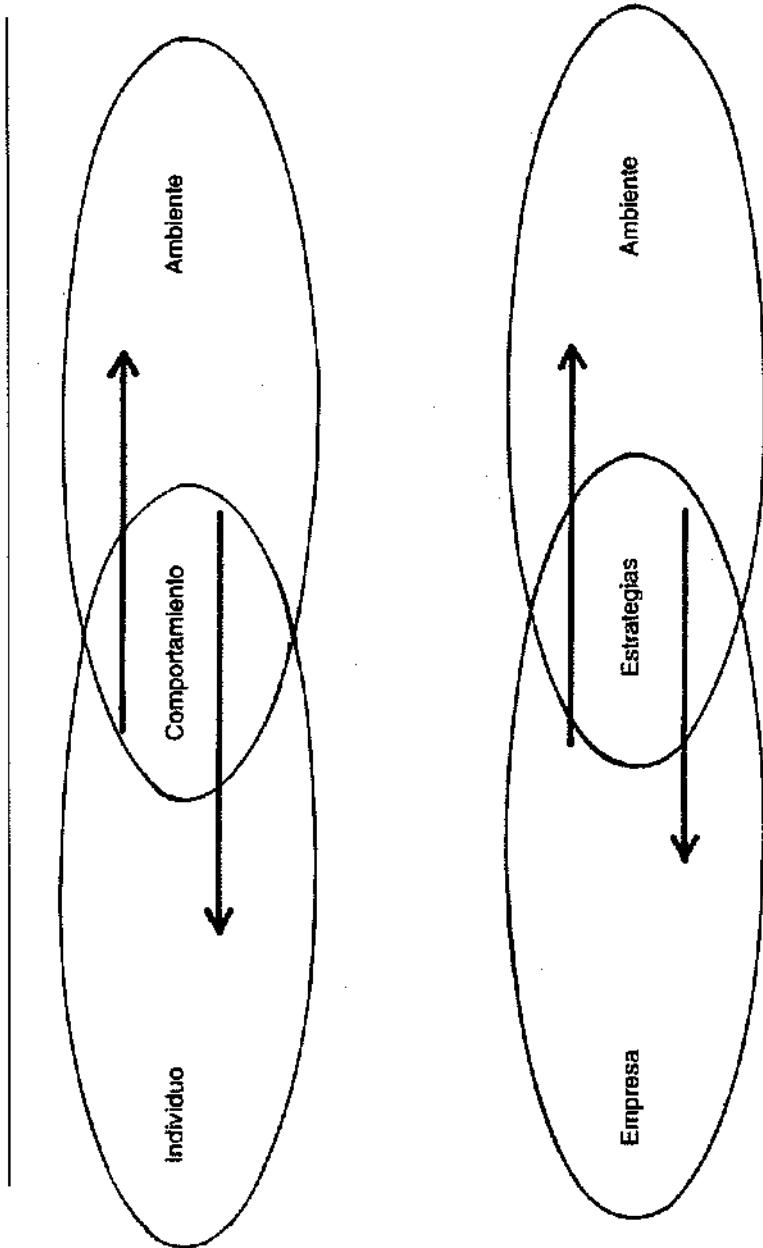


Figura 3 La triple dimensión —personas, estructuras, estrategias— del gerente general, requiere que éste sea a la vez líder, organizador y planeador-estratega.

Objetivos y estrategias

Los dirigentes establecerán las estrategias correspondientes a los objetivos impartidos por la misión de la organización. "Toda organización tiene unos objetivos; no hay estrategia posible sin objetivos. No existen estrategias malas, solamente objetivos malos."

Es muy importante tener clara la misión de la organización, institución o empresa, sobre la cual se establecerán los objetivos económicos:

- Supervivencia
- Crecimiento
- Utilidad

Generalmente ni las empresas, ni los empresarios tienen objetivos; ellos solamente manifiestan preferencias sistémicas, frente a una alternativa de acción.

Los estrategas tratan de infundir sus propios criterios e intereses y es por esto la importancia de una buena selección del empresario, tratando de detectar en él: actitudes, aptitudes, comportamientos, etc. que conjuguen con la misión corporativa de la organización.

Si esto se logra, se puede hablar de objetivos claros, concretos, que respondan, con éxito a las exigencias de la organización.

En cuanto a la estrategia empresarial, su esencia es la lucha por la capacidad de competencia. Los componentes de una estrategia para la organización son:

- Los objetivos
- El plan de acción
- Los programas y
- Los recursos

Según Sallanave,³ la planeación estratégica se establece a los tres niveles:

- Organización total: cuál será el presente y el futuro de la organización?
- Nivel divisional: cómo lograr éxito en los sectores escogidos?
- Nivel funcional: nivel crítico

Antes de elaborar una acción empresarial, conviene conocer el medio ambiente actual y futuro en el cual opera la organización, detectando: Amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para obtener el diagnóstico estratégico. Figura 4 (Prólogo J.P. Sallanave).

Sallanave⁴ hace mucho énfasis en los tres super-objetivos económicos que tejen la trama del manejo estratégico de la empresa, y para ellos trabajan con base en tres públicos que deben ser muy importantes e imprescindibles para toda estrategia: los proveedores, los clientes y los empleados.

Toda organización debe manejar como elemento crítico la competencia, por lo tanto el fin de la estrategia es el de ampliar el poder de la empresa, frente a sus competidores y su capacidad está basada en el aprovechamiento de una ventaja competitiva.

La existencia de los competidores es un factor de amenaza para una organización. La innovación, guía uno de los pilares de la capacidad de la competencia, que entraría a jugar un papel tan importante como el de la experiencia; aún cuando existe también el costo de los factores de producción.

Es aquí donde se mide la calidad del gerente general: saber conjugar todos estos elementos, utilizando estrategias que logren fijar una ventaja competitiva, saberla aplicar en el lugar "estratégico" y en el momento propicio. (Figura 5 de Sallanave).

Análisis Estratégico: es imprescindible hacernos las siguientes preguntas: dónde estamos?, a dónde queremos llegar?, cómo llegar allí?. Para todo esto se sugiere, "tomar una decisión". Al hacer este análisis es importante tener en cuenta un ejemplo de acción comercial: producto — mercado — competencia (Figura 6 Las Estrategias de supervivencia).

La esencia de la estrategia es la capacidad de escoger. Partiendo de la definición de objetivos y misión de la organización se procede a dos análisis ya mencionados al comienzo:

—Factor externo: oportunidades y amenazas

—Factor interno: fortalezas y debilidades

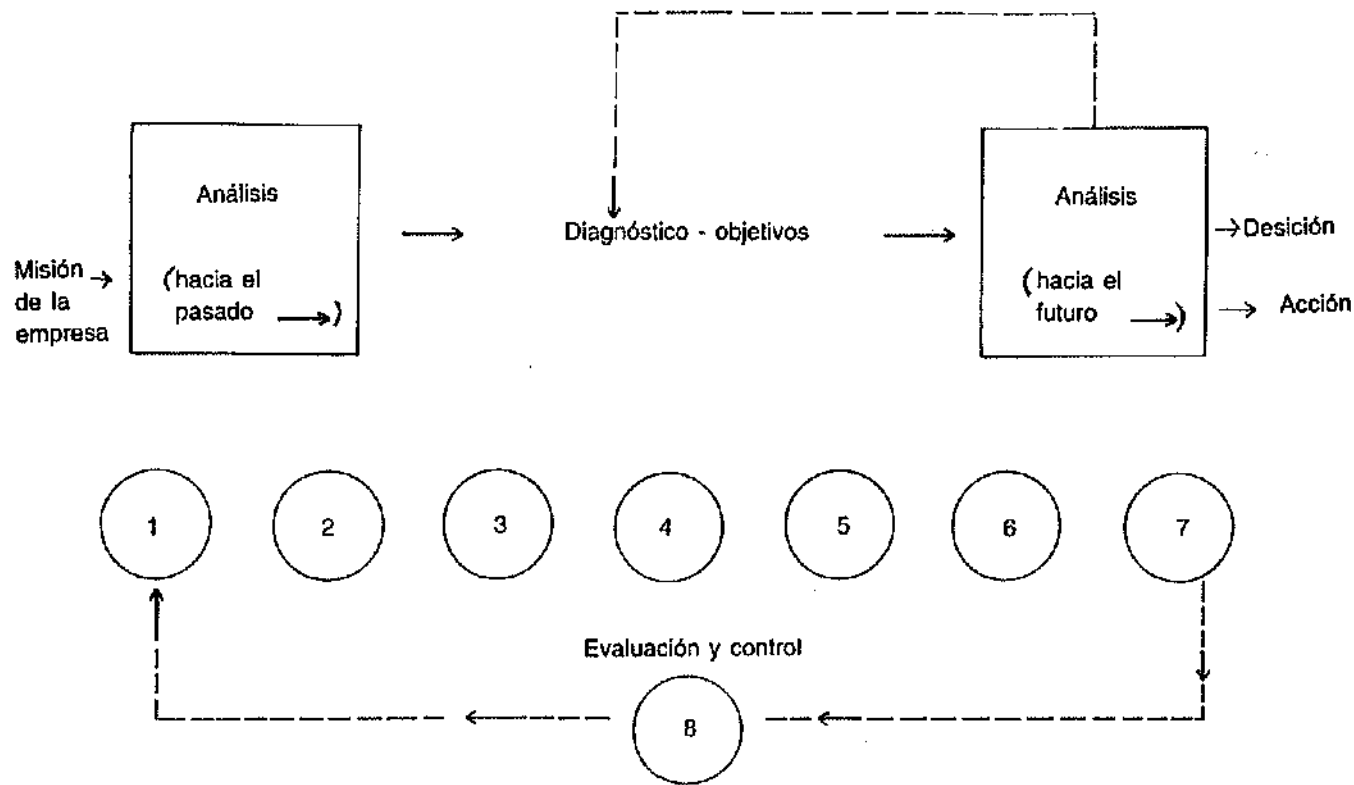


Figura 4 Encadenamiento lógico de la elaboración de una estrategia empresarial.

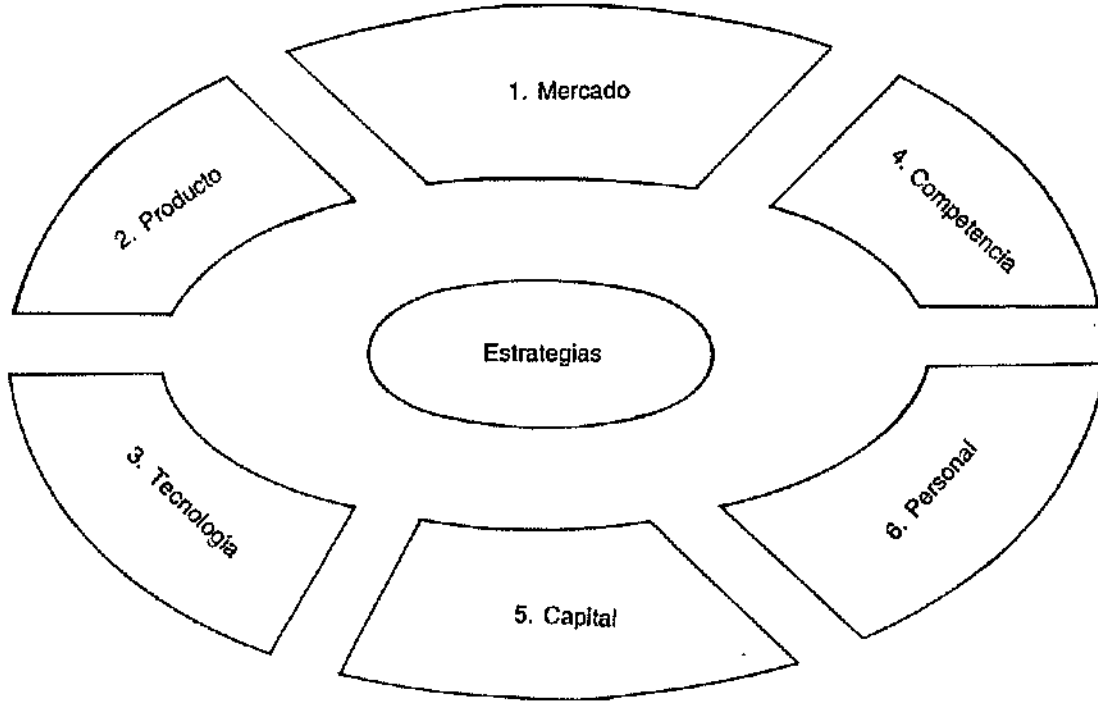


Figura 5 Los seis factores de supervivencia de la empresa. J.P. Sallanane pag. 48

Modos estratégicos de supervivencia

Políticas tipo	Refuerzo	Redespliegue	Acción política
Factores de supervivencia Producto	Mejora el producto o servicio Análisis de valor Publicidad del producto Ampliación de la gama Búsqueda de nuevos canales de distribución	Diferenciación del Producto Subcontratación investigación y desarrollo: Nuevos productos, nuevos mercados Diversificación	Proteccionismo Licencias de importación Cuotas de Importación Normas de seguridad monopolio estatal
Mercado	Segmentación del Mercado Publicidad Búsqueda de nuevos usos para el producto	Exportación Abastecimiento en el extranjero Venta de servicios relacionados con el producto Venta de Packages Licencias Franquicias Fábricas Llave en mano	Campañas publicitarias Venta subsidiada Alivios tributarios subsídios por no-producción (Agricultura) Reglamentación de precios Proteccionismo
Tecnología	Investigación y desarrollo Concesión de Licencias Fusión sociedad en copropiedad (Join-Ventures)	Investigación y desarrollo de tecnologías conexas Fabricación bajo licencia	Subsidios de investigación Obligación de contenido local Licencias obligatorias
Competencia	Control de costos Imitación Control de los canales de distribución Publicidad Adquisición Inversión en capacidad de Producción	Diferenciación del Producto Segmentación del mercado Especialización acuerdo de no-competencia producción en el extranjero	Cuotas de importación Diferentes normas para frenar las importaciones Devaluación Subsidios diversos Ley anti-trust
Capital	Emisión de acciones Préstamos Aplazamientos de cuotas por pagar Disminución de los dividendos participación de sociedades de inversión (Venture capital)	Fusión Venta	Préstamos Garantizados Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad
Personal	Renegociación de la Convención colectiva Fórmulas de Participación Jubilaciones anticipadas	despido colectivo Enganche temporal Subcontratación en el extranjero	Subsidios de empleo

Figura 6 Las estrategias de supervivencia. J.P. Sallanave pág. 53

Detectando todo esto, se emite un diagnóstico de la situación estratégica de la organización y se establecen objetivos contingentes (enlazando el análisis interno y el análisis externo).

Estrategias de supervivencia

Si es cierto que las dificultades ocasionan conflictos organizacionales, estos no son generalmente la causa, sino el síntoma. Reexaminando el esquema presentado en la Figura 2 se puede afirmar que cualquier dificultad proviene de una adaptación del medio interno de la institución a su medio ambiente externo. Este problema de origen estratégico repercute primero sobre las estructuras y después sobre las personas. Se diagnostica entonces un problema organizacional y luego se busca al "mal administrador", chivo expiatorio. El gerente de la organización consiente de esta reacción en cadena de las dificultades empresariales (modificación del medio ambiente — problema de estrategia — problema de estructura — problemas humanos) debe tratar de resolver rápidamente los problemas comenzando por el primer eslabón de la cadena.

Debe hacer un diagnóstico de los factores de supervivencia y considerar tres tipos de acción:

- Una acción de refuerzo
- Una acción de despliegue
- Una acción política

Mediante una acción de refuerzo, la organización en peligro busca atenuar las causas de sus debilidades; por medio del despliegue hacia otros mercados o productos, intenta escapar de estas causas y en fin ejerce presión política sobre los organismos profesionales y sobre sus públicos, tratando de obtener una protección más o menos durable.(Figura 6)

El proceso de la decisión estratégica

La reflexión sobre: misión de la organización, análisis interno, análisis externo, diagnóstico, la fijación de objetivos, el análisis estratégico y el análisis competitivo, ha permitido elaborar la estrategia óptima deseable y realizable. (Figura 7)

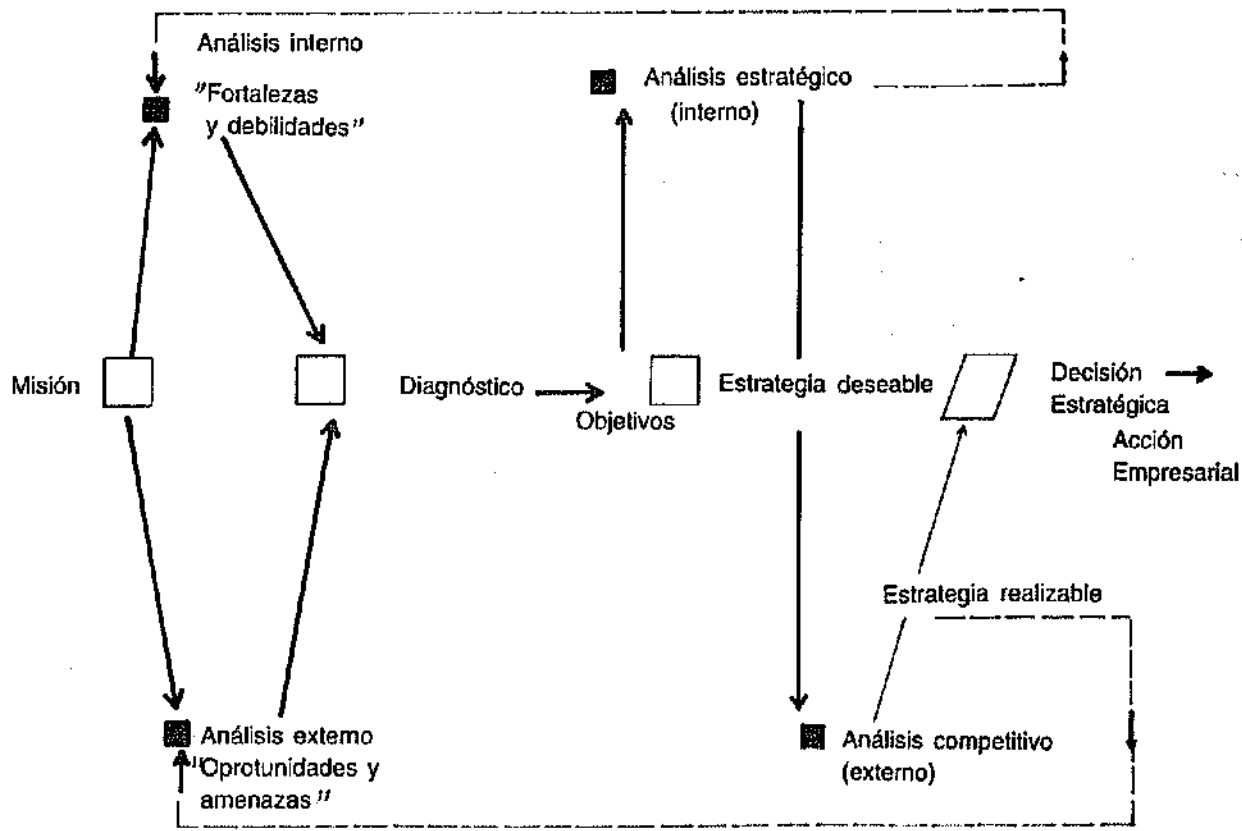


Figura 7 Proceso de decisión estratégica. Pág. 224 (J.P. Sallanave)

Se concluye que la estructura engendra las estrategias con el fin de realizar sus voluntades organizacionales (supervivencia, crecimiento y utilidad) y donde los factores culturales impregnan todos los componentes del esquema organizacional de una empresa: personas, tareas, estructura, sistema de motivación, sistema de información y decisión. (Figura 8)

La acción empresarial necesariamente tiene que contar con estos factores y toda estrategia está afectada por el cambio, donde la organización tiene la razón de ser.

Fundamentación teórica, metodológica y procedimientos de la planeación estratégica para una institución de salud

Para la elaboración del modelo de planeación estratégica, se utilizó el planteado por Fred R. Davida,⁵ tomando algunos conceptos de otros autores tales como Steiner,⁶ Ohmae,⁷ Kenichi, Mc. Nicholls⁸ y Sallanave,⁹ destacando los puntos fuertes y débiles y algunas conclusiones importantes. Se aplicó el modelo a una institución de salud haciendo uso de la creatividad, pero buscando la utilidad para su aplicación en el futuro.

Basados en el análisis de los modelos estudiados se hizo el diagnóstico de la "organización" como punto de partida para la formulación de las estrategias; se retomó la filosofía y la misión, enfatizando en aquellos aspectos que constituyen la verdadera identidad corporativa, tales como la declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares y la llevan a formular la declaración de creencias empresariales, razón de ser de la institución, para determinar objetivos y formular estrategias.

Al definir la misión se quiso mostrar una visión a largo plazo en los términos de "qué quiere ser y a quién desea servir", en una palabra contar cual es el negocio, como organización de salud.

Muchas cosas se aplican en forma general y sin mucho detalle, tales como los recursos asignados en forma específica y las herramientas administrativas básicas; el proceso de selección, la inducción y evaluación, los programas de capacitación, la promoción y el desarrollo del personal, la estruc-

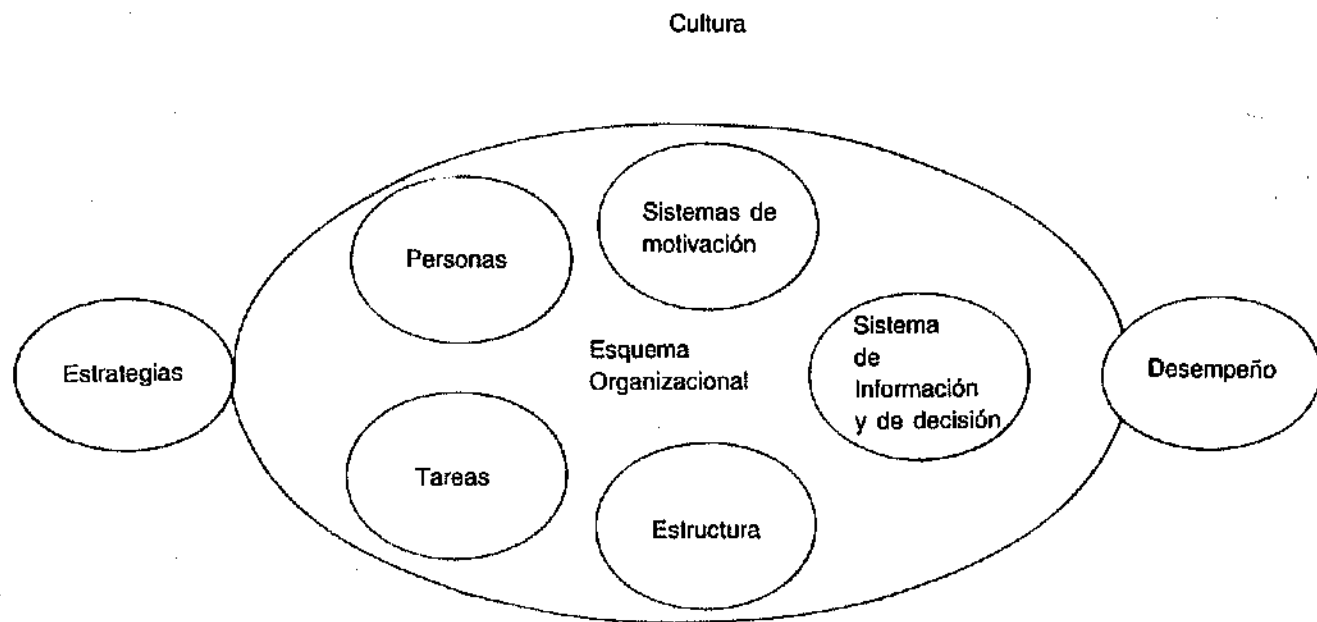


Figura 8 Estrategia y cultura. Pág. 264 (J.P. Sallenave)

tura organizacional, el sistema de informática, las políticas comunicacionales internas y externas, el sistema financiero y contable, el sistema de evaluación de servicios y el tiempo.

En cuanto a metas se consideraron las responsabilidades de las distintas dependencias de la organización para el logro de la excelencia en el trabajo.

Identificar los objetivos de los empleados con los de la institución y mejorar los canales de información, con el fin de asegurar una buena comunicación vertical y horizontal, base de la comunicación y del involucramiento hacia la organización.

Se procuró formular las políticas de manera clara y precisa ya que a veces se presentan casos intangibles.

Por último se hizo alusión a la etapa más importante de la planeación estratégica, la "evaluación", por los resultados que arroja para la retroalimentación del proceso, a través de acciones correctivas pertinentes. (Figura 9)

La aplicación del modelo escogido, exige la siguiente metodología:

1. Identificar la *misión actual* de la institución en proceso de cambio.
2. Realizar la auditoría externa que comprende el estudio detallado del medio ambiente, los competidores en el área de la salud y de la industria en general con miras a establecer las estrategias más convenientes para la organización en estudio.

Para realizar un estudio del medio ambiente es necesario investigar en el mercado, tanto sus aspectos económicos, sociales culturales, políticos legales, tecnológicos, internacionales y otros factores.

De este análisis se logra una descripción del medio en el cual se opera; pero desde el punto de vista estratégico, lo más importante es tener claridad en cuenta a la situación estructural y detectar los aspectos positivos u oportunidades y los negativos o amenazas que debe enfrentar la organización.

Utilizando por ejemplo las áreas de :

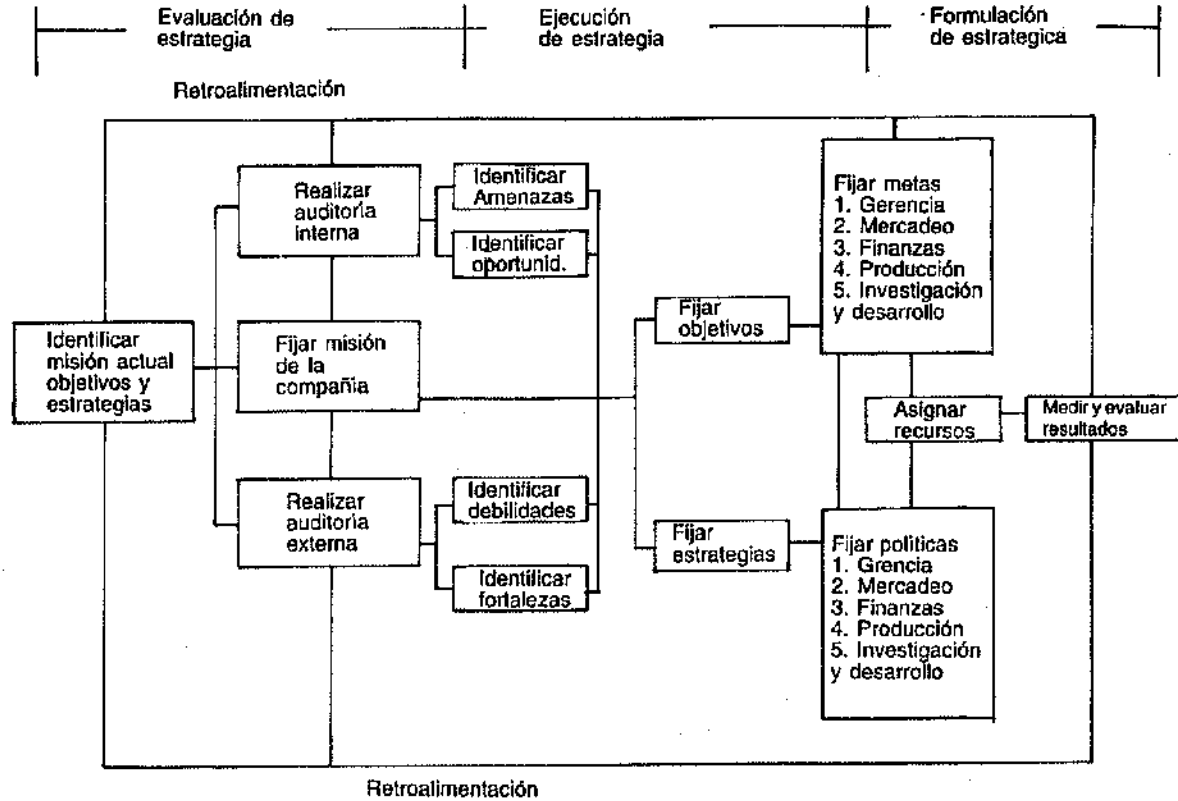


Figura 9

Gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, a los cuales se le buscan las oportunidades y amenazas, se logra realizar la auditoría externa.

3. Al realizar la auditoría interna, se utilizan las mismas áreas y se identifican en ellas las fortalezas y debilidades.

4. Un paso más en este modelo, lleva al estratega a fijar objetivos y estrategias siempre en función de la misión de la organización, los objetivos deben llevar a la fijación de metas y las estrategias a la formulación de políticas, para la asignación de recursos y medir y evaluar los recursos con el fin de continuar periódicamente el proceso de la retroalimentación.

5. La asignación de recursos es un paso clave en la planeación estratégica y se realiza de acuerdo a la priorización de las metas.

En el desarrollo de un modelo organizacional, deben pormenorizarse los recursos para las áreas básicas, especificando: Número de personas, horas por persona, número de equipos, monto económico, disponibilidad locativa, recursos externos, responsables de la ejecución.

En vista de este tipo de planeación global - corporativa, la información de tipo confidencial y que la asignación debe ser divisional y funcional, se tuvieron en cuenta los recursos generales de la institución al hacer esta distribución.

Recursos humanos, tecnológicos, financieros, físicos y herramientas administrativas básicas.

Para que el proceso de planeación estratégica sea completo no debe faltar la etapa de evaluación, cuyos resultados se constituyen en la retroalimentación del proceso, para efectuar las acciones correctivas indispensables.

Es necesario resaltar que dicha evaluación es continua, y no debe esperarse que pase un período tan amplio que no haya nada que corregir. En vista de que este modelo se va a implementar, es prudente esperar un tiempo para hacer la evaluación, teniendo en cuenta:

—Análisis de factores internos y externos: (Ver anexo 1) se retoman tanto las amenazas y oportunidades, como las fortalezas y debilidades y se ana-

lizan si estas siguen como se plantearon en principio del proceso o si se modificaron positiva o negativamente, se toman nuevamente los puntos críticos de la institución, con el fin de determinar hasta que punto fueron efectivas las estrategias para superarlas y con que otras estrategias deberá contarse para controlarlas.

—Medición del desempeño organizativo: se compara lo real con lo esperado, teniendo en cuenta las áreas funcionales claves de la organización, partiendo de parámetros preestablecidos de evaluación, con el fin de detectar las fallas, ya sea en las definiciones de la misión, en la planeación de los objetivos, en la determinación de las estrategias, metas y/o políticas, en la organización de recursos.

—Una vez hecho el análisis anterior se toman las acciones correctivas en las etapas del proceso en que se ha fallado. Gracias a un sistema de auditoría bien implementado, se pueden tomar dichas acciones.

La evaluación de todo proceso de planeación estratégica, debe apoyarse en los tres pilares fundamentales conocidos de toda estrategia:

Los objetivos económicos de: supervivencia, utilidad y crecimiento.

A través de la evaluación de políticas, metas, estrategias y su coherencia, se evalúa el cumplimiento de:

—Calidad en el servicio:

- Los servicios que la gente necesita realmente
- Evaluación
- Porcentaje ocupacional
- Satisfacción del personal e identidad corporativa:
- Proceso de selección del personal
- Programas de salud ocupacional, cumplimiento de los objetivos económicos:

Supervivencia, utilidad y crecimiento

- Cuentas por cobrar a los deudores
- Inventarios suficientes
- Pérdidas o deterioro del material
- Refuerzo de proveedores

- Implementación del programa de inventarios y desarrollo
- Proyección social
- Mantenimiento de la imagen de la institución y su situación en el mercado (competencia)

—Liderazgo

—Capacitación del personal para sumir el manejo administrativo en las diferentes áreas con gran capacidad de liderazgo, de motivar el personal y emprender acciones innovadoras

—Reevaluar prestación de servicios

—Agilidad en la toma de decisiones.

Conclusiones

El raciocinio que aplique en sus decisiones estratégicas será de mayor importancia que la decisión en sí.

- La organización o empresa, afrontará problemas si no ha trabajado para el futuro; habrá perdido distinción y liderazgo; no controlará ni comprenderá lo que sucede.
- La tarea primordial de la planeación estratégica consiste en pensar en la misión de la organización.
- Para la formulación de estrategias se requieren tres actividades importantes: Investigación, análisis y toma de decisiones.
- La investigación se necesita a nivel interno, con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como la gerencia, el mercado, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo.
- La planeación estratégica es un enfoque a la toma de decisiones que puede llevar orden y disciplina a toda la organización.
- El enfoque de la toma de decisiones por medio de las técnicas de planeación estratégica no es garantía para el éxito, pero puede ser el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Recomendaciones

• Cuando se tiene en mente realizar la planeación estratégica, es necesario poner en juego el raciocinio, para lograr una decisión oportuna y segura.. Para ejercer el liderazgo al cual está llamado el gerente de toda organización, es necesario buscar la solución a los problemas y tener una visión futurista.

• No olvide el gerente de toda organización que su principal tarea arranca en una misión bien concebida.

• Si desea ser un experto formulador de estrategias, dedique mucha parte de su vida, a la investigación, el análisis y la toma de decisiones.

• El nivel interno de toda organización requiere de la investigación para identificar las debilidades y fortalezas, claves en las diferentes tareas, tales como: La gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción y la investigación y desarrollo.

• No olvide que la planeación estratégica, desarrolla habilidades que contribuyen a una buena toma de decisiones, las cuales llevan al orden y disciplina de toda organización.

• Las técnicas sobre planeación estratégica ayudan a crear un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Con este artículo se pretende motivar a los lectores al aplicar el modelo de planeación estratégica en toda institución de salud en la cual se desee lograr un cambio en la organización; además resaltar la importancia que tiene para el planeador estratega, el fijar bien, tanto la misión, objetivos y estrategias, como la asignación de recursos, con el fin de evaluar y medir los resultados.

Anexo 1

Factores que inciden en la institución

1. *Económicos*: Disponibilidad de crédito, niveles de ingreso — tasas de mercado monetario — factores de importación/exportación — variación en la demanda de diferentes tipos de bienes y servicios — diferencias de ingresos por grupos regionales y por grupos consumidores — fluctuaciones en precios — inflación.
2. *Político/Legales*: Pueden presentar oportunidades y amenazas claves para las organizaciones grandes y pequeñas. La independencia mundial entre las diferentes economías, mercados gobiernos y organizaciones ejercen su impacto sobre la formulación y ejecución de estrategias competitivas.
3. *Sociales/Culturales*: Hay factores sociales y culturales que dan lugar a amenazas y oportunidades ej: Los movimientos de la población tienen mucha implicación en la formulación de estrategias. Otras variables como, tasas de partos — número de nacimientos — número de defunciones, ingresos por persona, preocupaciones éticas, utilización del control natal, etc., inciden en la formulación de estrategias.
4. *Tecnológicos*: Las innovaciones tecnológicas tales como, la Ingeniería de Computación, los computadores pensantes, las drogas milagrosas, los rayos láser, las fibras ópticas, traen consecuencias dramáticas en las organizaciones ya que ninguna empresa se encuentra aislada de los desarrollos tecnológicos, estos factores pueden llegar a convertirse en la parte más importante de la auditoría externa.
5. *Internaciones*: La política estadounidense y la deuda externa — La fuga de cerebros, de mano de obra, etc.
6. *Otros factores*: La competencia — los proveedores — los clientes — los sindicatos — los gremios — los grupos de presión, etc.

Referencias bibliográficas

1. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and practices* (New York: Harpen Row, 1974). 611
2. Sallanave, Jean Paul. *Gerencia y planeación estratégica* Editorial Norma S.A. Cali, 1985
3. *Ibíd.*
4. *Ibíd.*
5. Fred. R. David. *La gerencia estratégica*. Fondo Editorial Legis. Colombia, 1988.
6. Steiner George A. *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. Editorial Continental S.A. México, 1984
7. Ohmae, Kenichi. *La mente del estratega* Editorial Mc. Graw Hill México, 1983
8. Mc. Nicholls, Tomas. *Política Empresarial*. Editorial Mc.Graw Hill México, 1979
9. Sallanave, Jean Paul. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Editorial Norma S.A. Cali, 1985
10. Koontz, O'Donnell y Wehrich *Curso de Administración Moderna*. Editorial Mc. Graw Hill. 1983