



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis y diagnóstico en la gestión de Quiebre de Stock y
cómo evitarlo de la Empresa Mayorista Comercial R.C.J.
E.I.R.L. Sede Tumbes**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Economista

César Arturo Lazo Prescott

**Revisor(es):
Mgtr. Harry Omar Patrón Torres**

Piura, mayo de 2022

NOMBRE DEL TRABAJO

Lazo Prescott TSP 2021 (1).docx

AUTOR

Lazo

RECuento DE PALABRAS

2993 Words

RECuento DE CARACTERES

16274 Characters

RECuento DE PÁGINAS

27 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

626.6KB

FECHA DE ENTREGA

Jul 9, 2022 4:29 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Jul 9, 2022 4:31 PM GMT-5**● 28% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 27% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 19% Base de datos de trabajos entregados
- 5% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

Dedicatoria

A mis padres, César y Rosemarie por guiarme constantemente en los buenos y malos momentos acontecidos durante toda mi carrera.

A mi abuela, Rosario y la memoria de mi abuelo Juan Lazo Toro.

A Melina por su amor y fe incondicional.

A Carmen por su apoyo incondicional.





Agradecimientos

A Dios por ser mi guía espiritual durante todos los momentos de mi vida.

A todos mis profesores, por los conocimientos brindados en las magistrales sesiones de aprendizaje durante mis seis años de estudiante.





Resumen

Mediante el presente Trabajo de Suficiencia Profesional se pretende determinar a través de un análisis cuantitativo y cualitativo la solución, mediante de propuestas viables, al problema de “quiebre de stock”, consistente en desabastecimiento de productos de alta rotación, evitando posibles contingencias de pérdida de existencias con una correcta gestión de almacén en la empresa denominada “Mayorista Comercial R.C.J.” E.I.R.L.- Sede – Tumbes. Para llevar a cabo el análisis correspondiente se procedió a utilizar el Método de Estudio de Caso (Carazo, 2006). Dada la importancia de un correcto manejo y gestión de almacén, aplico el Análisis ABC para evitar pérdidas sustanciosas por merma, deterioro de producto, o pérdida de clientes debido a la ausencia de producto.

La metodología utilizada ha sido Método de Estudio de Caso y Análisis ABC. Los procedimientos realizados fueron: en primer lugar, seleccionar un período de siete (07) meses, siendo el mes de inicio, septiembre del año 2020 y el mes de finalización, marzo del año 2021.

A través del análisis realizado e implementar las posibles soluciones se logró provisionar el impacto de una escasez de producto Sporade de 500ml de la marca AJEGROUP, con lo cual se logró un aumento en las ganancias de un 21% en este producto, lo cual llamo la atención de nuevos posibles clientes, dando así un aumento de clientes mayor al 200%. Este aumento se reflejó en el indicador Ticket promedio de compra llevando así a un aumento de las ventas mensuales en más de 30% mensualmente en el periodo comprendido entre noviembre de 2020 y marzo de 2021. La empresa necesitó contratar un (01) trabajador de almacén y tercerizar parte la entrega de pedidos. Además, se vio la necesidad de consolidar la marca Comercial R.C.J. por lo cual se diseñó un logo e indumentaria para los trabajos diarios en la empresa.



Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1. Aspectos generales	15
1.1. Descripción de la empresa	15
1.1.1. Ubicación de la empresa	15
1.1.2. Actividad	15
1.1.3. Misión y visión de la empresa	15
1.2. Descripción general de la experiencia profesional	16
1.2.1. Actividad profesional	16
1.2.2. Propósito del puesto	16
1.2.3. Proceso objeto del informe	16
1.2.4. Resultados concretos logrados	17
Capítulo 2. Fundamentación	19
2.1. Teoría y práctica del desempeño profesional	19
2.1.1. Control de inventario	19
2.1.2. Reconocimiento de inventario	19
2.1.3. Mermas	20
2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos	20
2.2.1. Selección de la muestra	20
2.2.2. Recolección de la información	20
2.2.3. Solución	20
2.3. Aportes y desarrollo de experiencia	25
Conclusiones	27
Recomendaciones	29
Lista de referencias	31



Lista de figuras

Figura 1. Compras realizadas a la empresa Comercializadora Salem S.A.C	21
Figura 2. Compras realizadas a la empresa Distribuidora El Estero S.A.C.....	21
Figura 3. Compras totales setiembre 2020 a marzo 2021 Comercial RCJ E.I.R.L	22
Figura 4. Compras totales por producto setiembre 2020 a marzo 2021 Comercial RCJ E.I.R.L.....	22
Figura 5. Compras totales Sporade 500ml setiembre 2020 a marzo 2021 Comercial RCJ E.I.R.L.....	23
Figura 6. Factura de compra FT02-00347348 a la empresa Comercializadora Salem S.A.C	24





Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se realiza a partir de la experiencia profesional obtenida en el área de Gerencia General de la empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L.-Tumbes, empresa del rubro bebidas gasificadas, bebidas alcohólicas y bebidas en general.

El objetivo principal del caso estudiado es mostrar la importancia de analizar, establecer y seguir un correcto manejo del Stock de Existencias, ayude a disminuir los quiebres de Stock, que pueden ser cíclicos o fortuitos (De la Fe Rodríguez, Porrero, Martín, & Romero, 2015).

El primer capítulo inicia presentando una breve historia de la empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L.-Tumbes, seguido de las funciones desempeñadas por el autor en la misma. Una vez explicadas dichas funciones, se describirá el problema específico y resultados de algunas de las soluciones propuestas, las cuales serán detalladas en el segundo capítulo.

Por último, se expondrán las conclusiones obtenidas y recomendaciones.





Capítulo 1. Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L. sede Tumbes, fue creada el 07 de julio de 2020, usando las instalaciones de la antigua empresa R.C. Comercial E.I.R.L. y teniendo como principales proveedores estratégicos a la Distribuidora El Estero S.A.C., como distribuidora autorizada de PEPSICO mediante The Central America Bottling Corporation (CBC) y Comercializadora Salem S.A.C., distribuidores autorizados de AJEGROUP (AJE), sumándose mediante coordinaciones las otras marcas líderes del mercado, luego de cumplir los estándares de compra e implementación de espacios para la venta y correcto almacenado del producto. La empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L. desarrolla labores de venta Mayorista y Minorista, cuenta con canales de venta en tienda y por entrega agendada. Es propiedad de la familia Lazo Prescott, siendo la nueva razón social de la empresa R.C. Comercial E.I.R.L. con más de 30 años de experiencia en la venta y abastecimiento de abarrotes.

La empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L.-Tumbes es socio estratégico de negocios, restaurantes, instituciones públicas y privadas, y público en general.

1.1.1. Ubicación de la empresa

La empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L. sede Tumbes, ubicada en la Avenida Alfonso Ugarte N°420 – Barrio Bellavista, ubicación estratégica a inmediaciones del Mercado Modelo de Tumbes.

1.1.2. Actividad

Son funciones principales de Comercial R.C.J. E.I.R.L. sede Tumbes, brindar la venta de bebidas gasificadas, bebidas alcohólicas y bebidas en general; y otros productos afines.

- Impulsar la marca Comercial R.C.J. en la Zona Norte como empresa abastecedora de bebidas en general para posicionarse entre las empresas líderes del sector.
- Brindar eventos publicitarios para posicionar los productos de nuestros aliados comerciales.
- Fomentar alianzas estratégicas con las distribuidoras de marcas líderes para constantemente buscar la mejora del status de la empresa.
- Afrontar oportunamente la demanda minorista y por concepto de menudeo.
- Realizar labores de ayuda social mediante la entrega de implementos de trabajo y financiamiento de producto.

1.1.3. Misión y visión de la empresa

La misión de la empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L. sede Tumbes es brindar un servicio de atención al público de calidad, siendo el fiel aliado de los negocios.

Su visión consiste en otorgar siempre un producto con altos estándares de calidad, ser el referente en la Zona norte en variedad y precio.

1.2. Descripción general de la experiencia profesional

El autor del presente trabajo desempeña la labor de Gerente General desde 07 de julio de 2020 hasta la actualidad, encargándose en un inicio en la diferenciación e implementación de las áreas administrativas y operativas de la empresa, contratar y asignar personal idóneo para cada área, asignar procesos para cada área y fomentar la innovación de sus colaboradores, tercerizar el área de Contabilidad de la empresa, entrega de productos y vigilancia. Para un correcto manejo de las facturas, boletas, control de almacén y seguimiento de clientes se contrató el sistema de facturación y gestión administrativa de la plataforma Negocia.pe.

1.2.1. Actividad profesional

Dentro de las funciones específicas del Gerente General están:

- Aprobar los requerimientos de producto del almacén.
- Aprobar las órdenes de compra.
- Registrar las facturas de compras en un registro diario.
- Capacitar periódicamente en seguridad de almacenes al personal de la empresa.
- Capacitar periódicamente en elementos de seguridad de billetes y monedas en Soles brindadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).
- Monitorear y registrar la conformidad del cliente interno por el bien y servicio recibido.
- Realizar la negociaciones y coordinaciones con proveedores, a fin de mejorar los beneficios brindados a la empresa.

1.2.2. Propósito del puesto

El Gerente General tiene como objetivo asegurar un correcto desempeño de las áreas y planificar la estrategia mensual y anual para un crecimiento constante (Colmont Villacrés & Landaburú Tufiño, 2014).

1.2.3. Proceso objeto del informe

El departamento de logística de la empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L. Sede Tumbes, a inicios del mes de setiembre informa al área de Gerencia General de la misma empresa que la distribuidora denominada Salem S.A.C. –distribuidora autoriza de AJEGROUP- cuenta con una disminución significativa de la mercadería con que provee a la empresa.

El área de gerencia general advierte que comienza a producirse un quiebre de stock que en determinados productos:

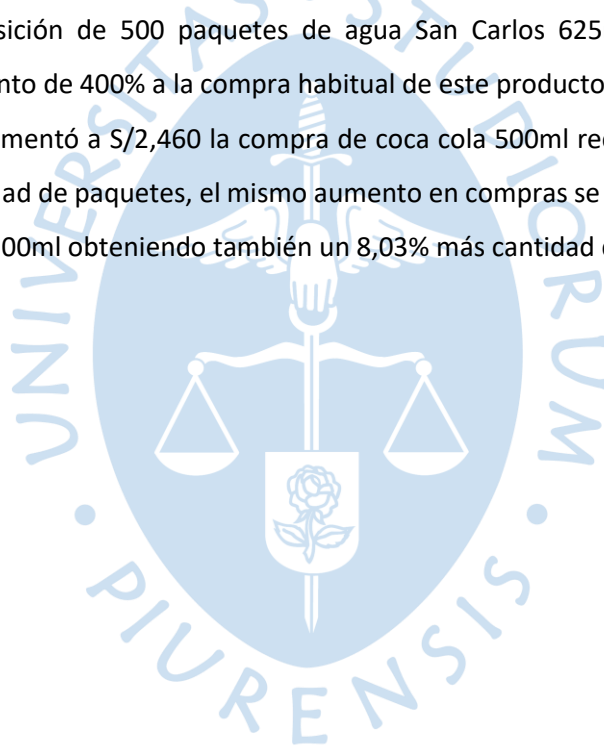
- KR 400ml.
- Big Kola 400ml.
- Pulp 145ml.

Asimismo, se informó del problema al jefe de ventas de la Distribuidora Salem S.A.C. quien comentó que la Fábrica de AJEGROUP intensifica su producción en el producto denominado Sporade 500ml, para afrontar la alta demanda que genera el citado producto en el verano 2020-2021.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Después de realizar las consultas a proveedores, clientes y empresas del mismo rubro se optó por provisionar:

- El día 25 de noviembre de 2020 se realizó una compra por S/ 18,307.12 para el stock de los siguientes meses por lo cual se hizo una compra de 1068 paquetes de Sporade 500ml, una compra que representa un aumento de 754.40% a la compra habitual de este producto.
- El día 26 de diciembre de 2020 se realizó la compra por S/ 4,004.04 para la adquisición de 500 paquetes de agua San Carlos 625ml, lo que representa un aumento de 400% a la compra habitual de este producto.
- Se aumentó a S/2,460 la compra de coca cola 500ml recibiendo así un 8,03% más cantidad de paquetes, el mismo aumento en compras se realizó en el producto Inca Kola 500ml obteniendo también un 8,03% más cantidad de paquetes.





Capítulo 2. Fundamentación

2.1. Teoría y práctica del desempeño profesional

Para la realización del presente trabajo se ha tomado como base teórica el Marco Conceptual el Análisis ABC, en adelante Marco conceptual.

El marco conceptual tiene como característica principal satisfacer las necesidades de un funcionamiento óptimo en la rotación de almacén usando el principio de Pareto, en el cual la regla del 80/20 ayuda a usar el mayor porcentaje de recursos en un número reducido de productos los cuales generan para la empresa mayores ventas (Delgado Corrales, 2017).

El periodo contable de la empresa y las ventas de sus productos son importantes para el planeamiento de la logística, para lo cual el 80 por ciento de los ingresos debería ser representado por el 20 por ciento de los productos de la empresa (Ballou, 2004). El Análisis ABC divide el stock en tres categorías: los productos con valor elevado y pequeña cantidad; los productos con valor medio y media cantidad; y los productos de valor reducido y gran cantidad.

El Análisis ABC busca gestionar los grupos de forma independiente para lograr la mayor rentabilidad, rotación y disminuir mermas por deterioro o vencimiento. Este modelo se ha implementado por diversas empresas, instituciones y organizaciones por la necesidad de un sistema que comunique eficientemente ventas y almacén para gestión estratégica de decisiones (Juárez, 2010).

2.1.1. Control de inventario

El capital para inversión de la empresa no superaba los S/ 60,000, capital que debía ser dividido en 200 productos de distinto grado de rotación, al usar el sistema de control para elegir la mejor opción del Análisis ABC arrojó una clasificación A los productos Sporade 500ml y San Carlos 625ml dando como resultado la necesidad de intensificar la inversión en el producto Sporade 500ml.

2.1.2. Reconocimiento de inventario

Los Análisis ABC para el inventario daban como resultado que se destinaba una proporción mayor a la eficiente a los productos de clasificación C, este comportamiento respondía al descuento por volumen otorgado de los proveedores, error que no se había tenido en cuenta e hizo que se compre más de la cantidad ideal de estos productos, llevando al límite de merma por fecha de vencimiento del producto al ser menor la cantidad vendida que la cantidad optima de stock para la venta.

El uso de una proporción del presupuesto en productos de clasificación C, llevaba a tener que comprar menor cantidad de productos de clasificación A, los cuales por su condición de alta rotación corrían riesgo de caer en Quiebre de Stock.

2.1.3. Mermas

Las mermas son un constante peligro en la gestión de almacenes, estas pueden ser por deterioro del producto o vencimiento de este. Se encontró que algunos productos no eran almacenados de manera correcta como fue el caso del Pulp 145ml néctar sabor a durazno, el cual tiene una presentación de caja de cartón con 24 unidades, dañando parte del producto con humedad del ambiente.

2.2. Descripción de las acciones, metodología y procedimientos

La metodología utilizada para el presente trabajo ha sido el método de estudio de caso. La investigación se ha desarrollado con conocimiento de las limitaciones propias en recolección de datos de una empresa que está iniciando actividades y constantemente implementa nuevas formas de compilación de datos. El instrumento de estudio de caso es importante en la investigación por que permite recopilar información mediante entrevistas, recopilación de información cualitativa y cuantitativa en la empresa.

2.2.1. Selección de la muestra

La muestra estuvo compuesta por las facturas de compra de la empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L. sede tumbes del mes de setiembre de 2020 a marzo de 2021.

2.2.2. Recolección de la información

El autor del presente trabajo realizó la recolección de información contenida en el marco teórico para analizar de forma correcta el análisis de compras y contrastarla con información de stock de almacén (Francés, 2001).

2.2.3. Solución

Una vez recopilada, revisada y contrastada, se procedió a analizar la propuesta de contingencia para los futuros meses (Hill & Jones, 2011).

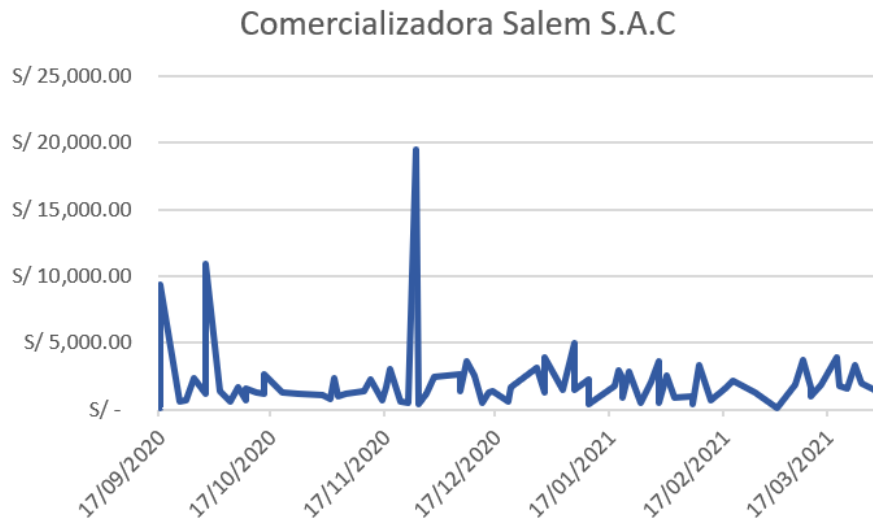
Se decidió buscar una mejora en las condiciones de compra por una cantidad de volumen mayor, llegando a la negociación de 1068 paquetes de Sporade 500ml (ver Figura 1), llegando así a costo por paquete de S/ 18.02, logrando una reducción en el costo en 4.02% siendo no solo este el único beneficio conseguido, además se aseguró el stock para los meses enero y febrero de 2021.

En enero de 2021 el precio al público subió por la escasez de S/19.00 a S/23.00 lo cual significó un aumento de hasta 21% en las ganancias obtenidas.

Con respecto a la Distribuidora El Estero S.A.C. nos comunicaron oportunamente que los costos del producto San Carlos 625ml subiría próximamente, con lo cual se decidió comprar 500 paquetes de este producto (ver Figura 2), negociación donde no se consiguió un menor precio por volumen, pero si la obtención de un congelador por un alto volumen de compra acumulada del mes de noviembre. Congelador que se usa actualmente para la mejora de la atención en venta minorista (Fernández & Juvinao, 2015).

Figura 1

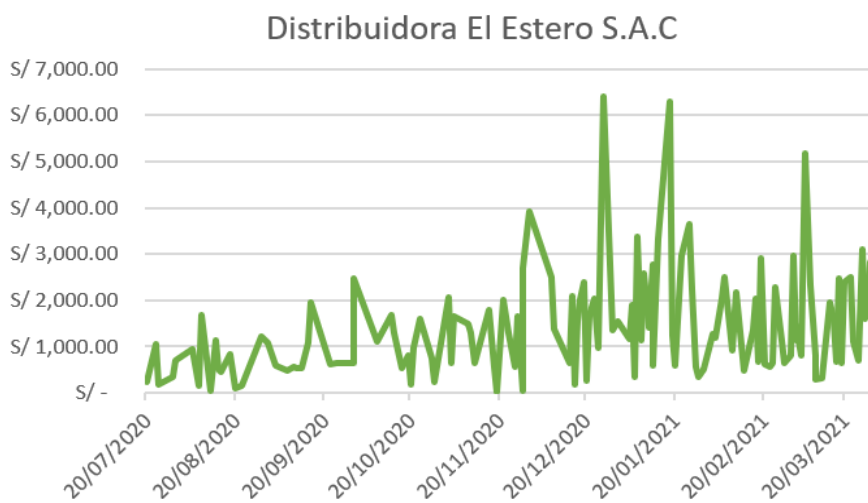
Compras realizadas a la empresa Comercializadora Salem S.A.C



Nota. Elaboración propia con información de la empresa

Figura 2

Compras realizadas a la empresa Distribuidora El Estero S.A.C

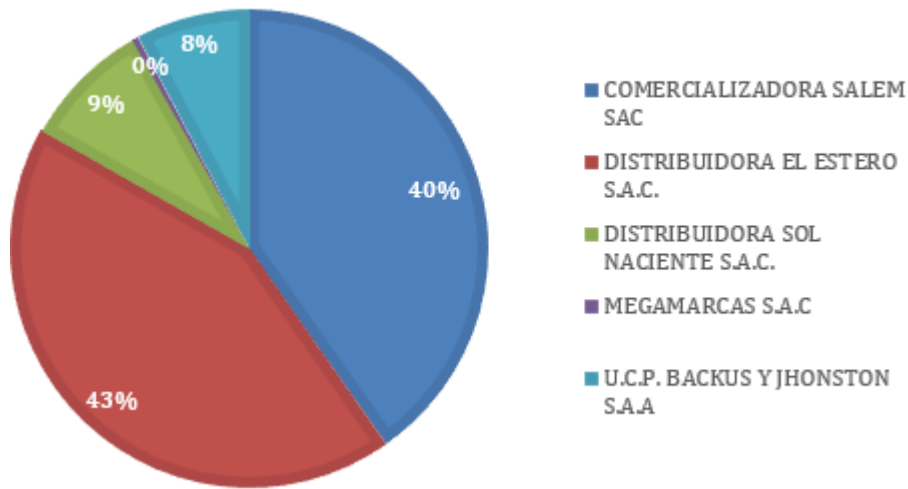


Nota. Elaboración propia con información de la empresa

Figura 3

Compras totales setiembre 2020 a marzo 2021 Comercial RCJ E.I.R.L

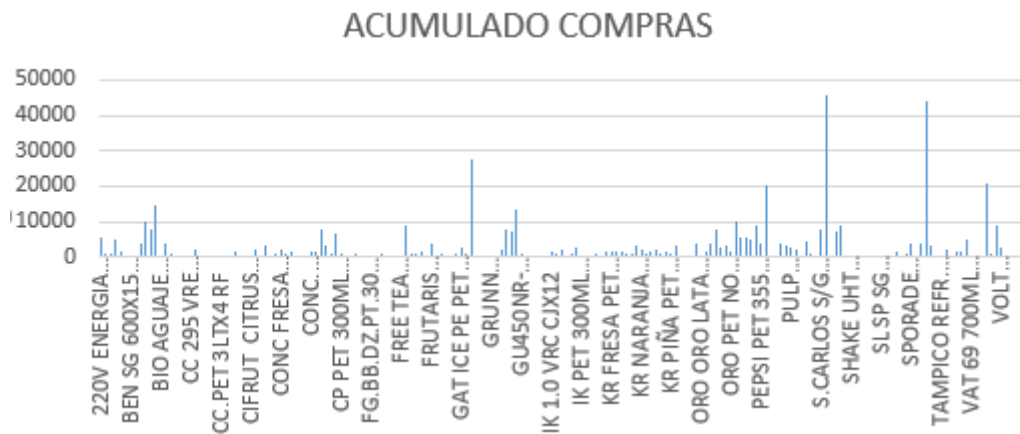
TOTAL COMPRAS COMERCIAL RCJ E.I.R.L.



Nota. Elaboración propia con información de la empresa

Figura 4

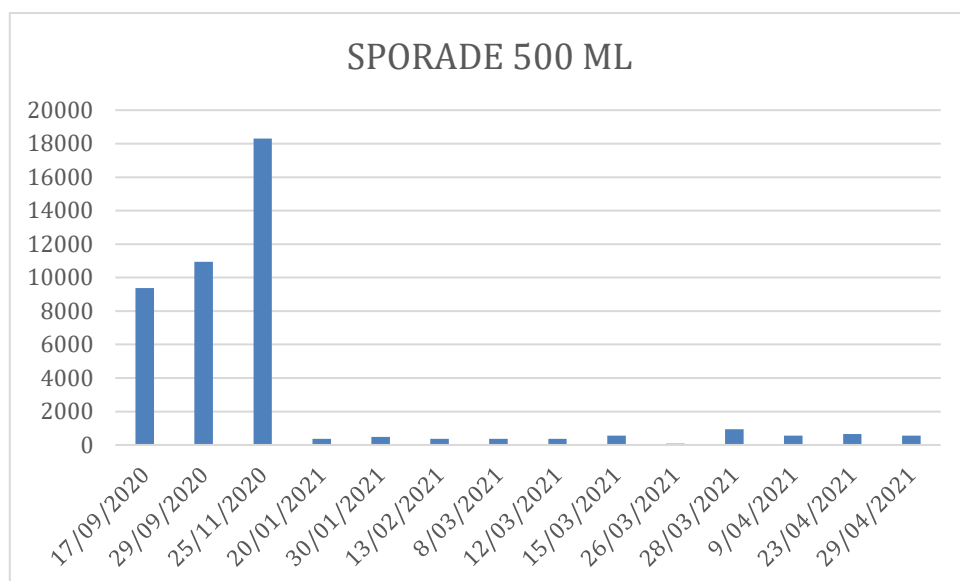
Compras totales por producto setiembre 2020 a marzo 2021 Comercial RCJ E.I.R.L



Nota. Elaboración propia con información de la empresa

Figura 5

Compras totales Sporade 500ml setiembre 2020 a marzo 2021 Comercial RCJ E.I.R.L



Nota. Elaboración propia con información de la empresa



Figura 6

Factura de compra FT02-00347348 a la empresa Comercializadora Salem S.A.C

Salem **COMERCIALIZADORA SALEM SAC**
 ANTONIO ORRIGO 2280 - URB. CHACNA RIOS LIMA LIMA LIMA
 CALLE 1 DE MAYO 42 E LOTE 1 A A 3H LAS MALVINAS TUMBES TUMBES
 TELF. 337-6270
 CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE 8000-1030

R.U.C. 20504208843
FACTURA ELECTRONICA
 FT02 N° 00347348

SEÑORES: COMERCIAL REJ EIRL
 DNI / RUC / DMS: 20504208843
 DIRECCIÓN: AV. ALFONSO UGARTE NRO. 420 BAR. LA VISTA - TUMBES TUMBES
 PREC. DESTINO: TUMBES TUMBES TUMBES
 LOCALIDAD: TUMBES TUMBES TUMBES
 VENDEDOR: GUERRERO MOSES GUANCARLO
 ZONA: 3088 RUTA: 31495
 TRANSPORTISTA: PRECIADO ELIZALDE JUAN

COD. CLIENTE: 205042
 N° INTERNO: 22779
 F. EMISIÓN: 2020-11-25
 MODULO: 32100
 PLACA VEHICULO: FAN787

TPO DE MUNICIPIO: 011
 ORDEN DE COMPRA: 011
 ORDEN DE CARGA: 011
 F. VENC: 2020-12-31
 COND. PAGO: 011
 GUÍA DE REMISIÓN: 011

COD	DESCRIPCIÓN	UM	CANT	PAG. + BQT	P. UMT	P. VENTA	CRÉDITO
813048	ORG PET NO RETORNABLE 1300 ml 8 pack MC	PK	50.00	60 + 0	12.00	600.00	0.00
813048	ORG PET NO RETORNABLE 1300 ml 8 pack MC (Bambusa)	PK	4.00	4 + 0	11.00	44.00	0.00
813048	ORG PET NO RETORNABLE 1300 ml 8 pack MC (Bambusa)	PK	24.00	24 + 0	18.24	437.76	0.00
813048	ORG PET NO RETORNABLE 500 ml 12 pack MC	PK	984.00	984 + 0	18.24	17948.16	0.00
813048	ORG PET NO RETORNABLE 500 ml 12 pack MC (Bambusa)	PK	84.00	84 + 0	18.24	1532.16	0.00

TOTAL OBTENIBLE MLC: OCHENTA Y SEIS MIL SETECIENTOS

OP. GRAVADAS	5	18.18%	OP. INAFECTAS	0	
OP. EXONERADAS	0	0.00%	OP. GRATUITAS	0	
TOTAL DCTO	0	0.00%	TSC	0	
BASE IGV	5	18.18%	IGV (18%)	0	
IMPORTE TOTAL	5	18.18%	IMP. PERCEPCIÓN	0	
			TOTAL A COBRAR	0	

AGENTE DE RETENCIÓN

Nota. Elaboración propia con información de la empresa

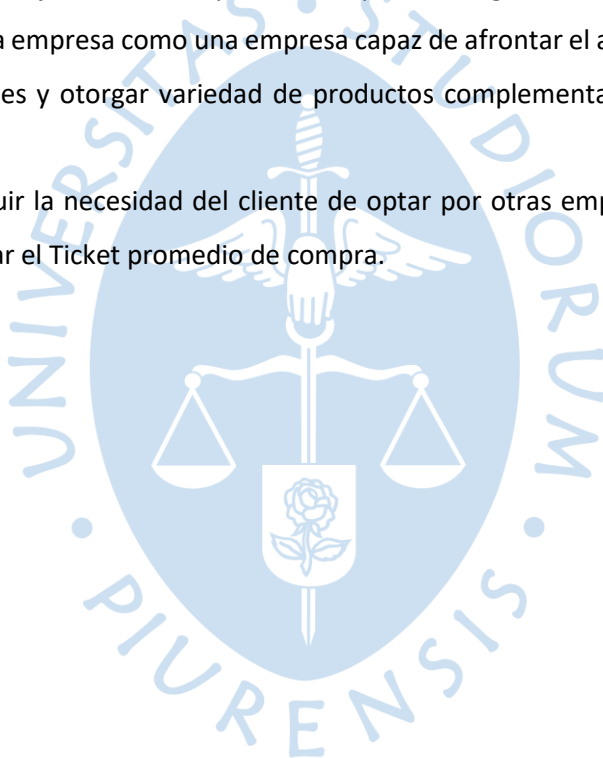
2.3. Aportes y desarrollo de experiencia

Para la realización del presente trabajo se puso en práctica los conocimientos adquiridos en la etapa universitaria sobre el Método de estudio de Caso en la Universidad Privada de Piura, aportes del Cursos de Gestión y Logística de Almacenes de la Universidad Mayor de San Marcos, Diplomatura de Estudios en Creación de Nuevos Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y Curso de preparación para el Trabajo de Suficiencia Profesional (Paz, 2010).

El principal aporte que realizó el autor fue implementar un análisis periódico de los flujos de venta que son de ayuda complementaria a los requerimientos de almacén, con lo cual se mantiene un control de los Quiebres de Stock en la empresa.

Esta mejora en el control de Stock permitió hacer frente a la demanda de los meses de diciembre en adelante, mejorando la aceptación del público, logrando una fidelización del cliente, fomentar la imagen de la empresa como una empresa capaz de afrontar el abastecimiento al mercado local en época de escases y otorgar variedad de productos complementarios (Piñeiro, Quintero, & Faria, 2007).

Se logró disminuir la necesidad del cliente de optar por otras empresas competidoras en el mercado, así como elevar el Ticket promedio de compra.





Conclusiones

- Realizar el correcto reconocimiento del manejo de stock de almacén evita pérdidas producto de baja rotación, teniendo una cantidad óptima de compra semanal aun cuando haya un costo de oportunidad por no comprar un volumen mayor.
- El uso periódico del Análisis ABC ayudo a optimizar las compras de producto, siendo la mayor proporción del gasto en los productos de clasificación A y B lo que se traduce en un aumento de los beneficios.
- Se observa que el 80 por ciento de las compras recae en 45 de 187 productos.
- Se observa que el 30 por ciento de las compras recae en 5 productos, dentro de los cuales el principal es el agua San Carlos 625 ml seguido por Sporade 500 ml.
- Evitar que el cliente acuda a otras empresas competidoras aumento la tasa de retención de clientes, dándose el caso la mayor fidelidad en clientes que recorren una mayor distancia para llegar a la zona comercial donde se encuentra la empresa mayorista Comercial R.C.J. E.I.R.L. sede Tumbes.





Recomendaciones

- Buscar siempre la Innovación en la empresa y sus procesos. Gracias a estas Innovaciones se ha logrado una diferenciación frente a nuestros competidores.
- Buscar métodos para analizar el mercado, el cliente y sus necesidades.
- Desarrollar periódicamente un inventario de compras y ventas que ayude a la toma de decisiones, la cual al ser compartida con distintas áreas de la empresa mejora la eficiencia y logística.





Lista de referencias

- Carazo, P. C. M. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & gestión, (20), 165-193.*
- Colmont Villacrés, M. F., & Landaburú Tufiño, E. B. (2014). *Plan estratégico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa MIZPA SA distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis).*
- De la Fe Rodríguez, C., Porrero, I. V., Martín, Á. G., & Romero, J. C. C. (2015). *El método de estudio de casos: Una herramienta docente válida para la adquisición de competencias. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 18(3), 127-136.*
- Delgado Corrales, G. C. (2017). *Plan estratégico para la empresa de transporte de carga pesada Branveca SAC en la ciudad de Arequipa 2017-2022.*
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina.* Ediciones IESA.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integral. Novena edición.* CENGAGE. Learning. México.
- Juárez, S. L. C. (2010). *Un caso de aplicación del sistema ABC en una empresa peruana: Frenosa. Contabilidad y negocios, 5(10), 29-43.*
- Mendoza Fernández, D. L., & López Juvinao, D. D. (2015). *Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. ECONÓMICAS CUC.*
- Paz, J. C. G. (2010). *Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, 2(4), 95-104.*
- Piñeiro, A., Quintero, N., & Faria, E. (2007). *Pensamiento Estratégico y eficiencia de la Gerencia Pública en las Corporaciones Locales. Negotium, 3(8), 133-156.*