

# **Dirección estratégica en empresas del sector servicios**

**MSc. Jimmy Eduardo Ascón Villa**

El mundo es crecientemente ininteligible y la ocupación de la gestión requiere de amplias habilidades para dirigir la empresa hacia el éxito. Esto debe ser considerado en las empresas y en las escuelas de negocios como señala: la tarea de dirigir empresas o unidades de empresas es y seguirá siendo crecientemente compleja. Deben mantener un esfuerzo importante en mejorar los mecanismos para el desarrollo de habilidades en los gerentes, pues sus destrezas y conocimientos de hoy pueden ser insuficientes en el futuro cercano que ahora está constituido por el corto plazo. Ante un entorno tan dinámico y competitivo como el que experimenta la actividad turística, la gestión estratégica para las empresas que operan en dicho sector se convierte en una herramienta fundamental que les permite diferenciarse y ser más rentables de lo que lo son el promedio de sus rivales. (Porter, 1996).

## **La gestión empresarial**

La definición de gestión que ofrece Salgueiro (2001) se relaciona con llevar a cabo el logro de objetivos previamente establecidos. El autor llama gestión al conjunto de acciones relacionadas con actividades que se encuentran orientadas a la ejecución y desarrollo de objetivos que han sido previamente establecidos.

Siendo este un primer acercamiento al análisis del término Gestión. El autor Amat (2000) menciona haciendo referencia a los postulados de los clásicos de la administración; que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración, es decir planear, organizar, dirigir y controlar”

Relacionando de esta manera en su definición las acciones necesarias para alcanzar un objetivo, y el desarrollo de las funciones de la administración, lo cual relaciona los términos gestión y administración.

Taylor (1967) conocido hoy como uno de los padres de la administración plantea que gestión, es el arte de saber lo que quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”

De igual forma, Fayol (1987) enuncia el concepto como la manera de tener en cuenta las siguientes acciones: prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar”

Para Hernández (2001) la gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito; la gestión es todo acerca de hacer las cosas. Resulta ser el camino y el proceso de cómo una organización logra los objetivos o metas, y es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también.

Además de atañer la gestión como un arte y una ciencia, Hernández la asemeja con la facultad creadora del hombre, ya que se aplican conocimientos y recursos complementarios para el logro de un fin específico. Por otro lado Menguzzato (1993) discute la relevancia de una gestión eficaz en las organizaciones ya que la concibe sólo a través de una gestión eficaz para que se logren las estrategias para optimizar los beneficios y ofrecer a los clientes los mejores productos-servicios.

Para Chiavenato (2007) la gestión es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Chiavenato enfocado en la dirección de capital humano expresa que la gestión es el arte de hacer las cosas correctas a través de las personas. Su estudio del término se basa de manera esencial en el capital humano más que en los procesos, en el individuo más que en las tareas que debe desarrollar y en las habilidades más que en las funciones gerenciales.

En tal sentido de encausar una definición se debe hacer referencia a dos líneas fundamentales. En un primer momento al carácter dinámico de la palabra y estrechamente vinculada al término estrategia que será abordado más adelante y que refiere a la acción de derrotar al enemigo, y actuar contra este, mientras que por otro lado algunos autores hacen referencia a su carácter artístico y cultural, al reconocer las prácticas de los grupos de personas, como una acción artística y con carga de creatividad.

La gestión como acción traspasa a toda la organización y las relaciones que en esta se establecen de manera interna, en la elección de los medios, procedimientos y procesos de trabajo, en el conjunto de escenarios que se analizan a partir del diagnóstico de la interacción con el entorno, la planificación de la empresa y el resto de las empresas lo que genera distintos niveles de gestión, y permite afirmar que el resto de las funciones administrativas cobran sentido a través de la gestión, o su equivalente actual el liderazgo.

Para Huergo (2016), gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. No se trata de soslayar las dificultades o de silenciar los conflictos, sino de crear alternativas de viabilidad para los procesos que vive un grupo, una organización o una institución. Para ello es necesario ponderar, negociar, producir siempre nuevos consensos.

Para el presente autor la gestión constituye el conjunto de acciones que deben ejecutarse en la empresa de manera creativa como parte de la función de liderazgo para alcanzar los objetivos estratégicos preestablecidos durante la planeación, y garantizando además la adecuada organización y control del flujo sistemático de conocimientos que se deben aplicar para obtener los resultados del capital humano y otros recursos con eficacia y eficiencia en cada proceso.

## **La estrategia como pilar básico en la gestión**

Existen cuatro pilares básicos sobre los que se sustenta la gestión empresarial: la estrategia, la cultura organizacional, la estructura organizativa y el liderazgo como parte del proceso de toma de decisiones empresariales. En lo que resta se definen los elementos conceptuales vinculados al **pilar estratégico**.

Para Amat (2000) la gestión estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos, la cual tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización.

En la actualidad abordar el concepto de estrategia, y todo lo referente a lo estratégico es un referente necesario para alcanzar competitividad en cualquier negocio, lo que en el sector turístico al ser transversal y englobar otros sectores empresariales se hace más connotado.

El término estrategia es adquirido del terreno militar y es llevado al área económica debido a su esencia, la cual es competir y actuar frente a un enemigo para alcanzar el objetivo que se ha propuesto. La Dirección Estratégica es definida por Ronda y Marcané, (2004) como: "el proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de estrategias, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para contribuir a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social".

La estrategia es el modelo anticipado de comportamiento, que recoge elementos positivos y diferentes del pasado, un conjunto de conocimientos acumulados de la organización y del entorno que deben ser ordenados, integrados y organizados de forma tal que permita identificar a qué renunciar si se compromete el futuro, optimizar la posición y los resultados de la instalación a corto, medio y largo plazo aprovechando sus ventajas competitivas y las debilidades de la competencia (Guerra, 2009).

Los **componentes de la estrategia** empresarial son: **campo de actividades, capacidades distintivas y ventajas competitivas**.

El **campo de actividades de la empresa**: responde a cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa.

- Definir los negocios en término del binomio producto mercado.
- Los productos mercados se delimitan atendiendo a tres aspectos esenciales:
  - ❖ Necesidades que cubre.
  - ❖ Tecnología.

❖ Mercado

Las **capacidades distintivas** incluyen los recursos físicos, técnicos, financieros y humanos. Las habilidades tecnológicas, organizativas y directivas presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Dentro de las capacidades distintivas están las competencias:

- ❖ Las características del personal.
- ❖ Sus métodos y tecnologías
- ❖ Su dirección y sistema de valores.

Las **ventajas competitivas** son características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.

**Una perspectiva de las 5 p de la estrategia. Ejemplos en el sector de alimentos y bebidas**

Se hace necesario revisar otros conceptos aparecidos en varias literaturas. En cuanto a estrategia Mintzberg, (1989) plantea en su libro *Five Ps for strategy* cinco definiciones con "p". Plan: curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy: (maniobra en español) dirigida a derrotar a un oponente o competidor. Patrón: de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.). Perspectiva: relaciona con la organización y su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

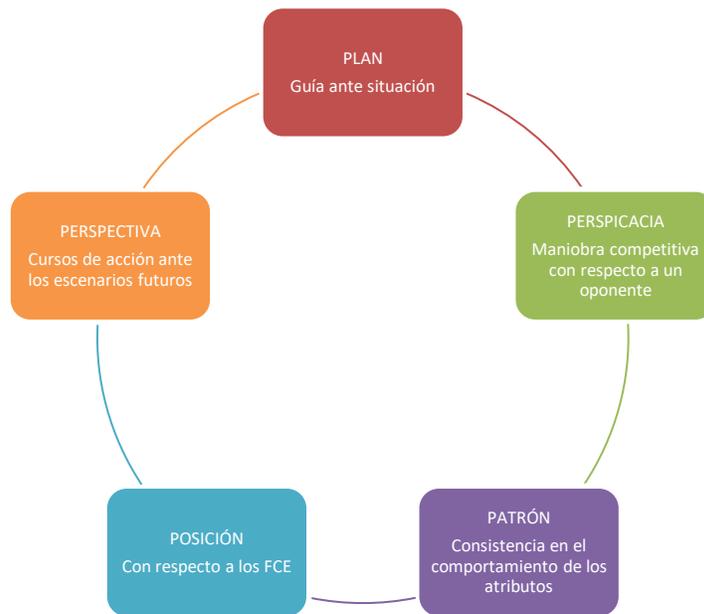


Figura 1 Las nuevas 5 P de la estrategia

Fuente: Elaboración propia

El presente autor realiza una adaptación de las cinco p para lo cual propone las siguientes características, que las conceptualizan:

**Plan:** Constituyen estrategias orientadas a situaciones específicas que son resultado de la aplicación de la gestión a los procesos internos de la empresa, por tanto pueden ser consideradas como respuesta al entorno, o una modificación de la cultura organizacional de la empresa como parte del cambio planeado en la empresa si se compromete su futuro. Un caso que lo evidencia sería cuando se propone como estrategia garantizar el compromiso y satisfacción del personal de contacto con la oferta de alimentos y bebidas de un restaurante, línea determinada teniendo en cuenta la baja motivación de su personal en el proceso de venta de sus ofertas o el aumento de las estrategias de venta en los puntos de la competencia por los esfuerzos y motivación de su personal.

**Perspicacia:** Forma parte de la inteligencia que se aplica en el desarrollo de nuevos productos-servicios o como parte de la respuesta a los resultados investigativos de un objeto, proceso o sistema empresarial en una de las áreas de innovación donde la competencia presenta un know-how superior se asocia a estrategias frente a los productos sustitutos por lo que se enfocan a la reacción inteligente en la formulación estratégica. En tal caso se encuentra cuando los restaurantes presentes en el destino han reorientado sus cartas tradicionales a tables digitales, y como respuesta uno de los restaurantes emplea un servicio de reserva digital a través de aplicación móvil para afrontar la amenaza que supone el empleo de tecnología por los principales competidores.

**Patrón:** Estándar determinado para ciertos atributos, valores, procedimientos o creencias que la empresa establece como una línea a mantener y desarrollar, dado que constituyen elementos que son reconocidos como importantes y diferenciadores dentro de la cartera de productos-servicios que se ofrecen a los clientes. Son estrategias muy comunes y determinantes del valor de cliente en el sector del turismo en el caso del turismo cubano podría señalarse la estrategia orientada al rediseño de la oferta de alimentos y bebidas para que estas sean representativas de la especialidad del restaurante con estándares acordes a la cocina cubana e internacional.

**Posición:** determina cuales son las capacidades distintivas y ventajas competitivas de la empresa que deben ser consideradas como factores claves de éxito dentro de esta, y ante los cuales en las estrategias se asume una posición competitiva determinada mediante la estrategia. Cuando un restaurante especializado en mariscos y pescados ha mantenido una política de comunicación sobre sus servicios donde resalta algún factor clave de éxito como pudiera ser su cercanía al mar debe plantearse la explotación de este recurso, y la conexión de los distintos servicios al mismo como parte de su estrategia.

**Perspectiva:** responden a las hipótesis establecidas para los escenarios futuros de la empresa se basan en alguna herramienta de la caja de la prospectiva, tienden al estado ideal deseado para las situaciones previstas. En la actualidad todas las empresas hacen uso de las mismas al relacionarlas con su proceso de conceptualización estratégico, la misión y la visión, los valores o filosofía empresarial como punto de partida para un restaurante que se plantea como atributo la variedad en su misión constituye imprescindible trazar una estrategia que asegure la gestión de compras, factor que debe construir una fortaleza u oportunidad desde cualquier técnica de análisis prospectivo que pueda emplearse para su análisis o una variable con baja dependencia pero fuerte influencia en el sistema.

La estrategia empresarial "...explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico" (Menguzzatto y Renau, 1995).

Constituyen programas generales de acción acompañados de compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Las estrategias son patrones de objetivos, concebidos e iniciados de tal manera, para propiciarle a la entidad una dirección unificada (Koontz, 1991, en Ronda, 2015).

Las **unidades estratégicas de negocios** constituyen unidades operativas en las que es dividida una organización que vende distintas cases de productos-servicios para los clientes (en lo adelante UEN). Una empresa puede verse como un todo o UEN mayor o como partes, áreas o departamentos de esta a la hora de diseñar sus estrategias.

Según texto básico de la IEDE, Escuela de Negocios Chile (2002), William E. Rothschild, director de desarrollo estratégico de General Electric refiere las **características** a tomar en consideración para clasificar una unidad empresarial como **UEN**:

1. Una UEN debe servir para un mercado exterior a la empresa, antes que para uno interior; esto es, debemos tener una serie de clientes exteriores, y no meramente vender como proveedores internos.
2. Debe tener un claro número de competidores externos, que intentan igualarnos o superarnos.
3. Debe tener control sobre su propio destino. Esto significa que debe ser capaz de decidir por sí misma qué productos ofrecer, cómo y cuándo salir al mercado, y dónde obtendrá sus existencias. Esto no significa que no pueda usar recursos comunes como plantas de fabricación, una fuerza combinada de ventas o el departamento de I+D. La clave es elegir. Debe ser capaz de elegir, y no ser meramente la víctima de las decisiones de otros. Debe tener opciones con las cuales permita seleccionar la(s) alternativa (s) que mejor permitan conseguir los objetivos corporativos y de negocios.

4. Su acción debe ser medible en términos de pérdidas y ganancias; esto es, debe ser un centro de ganancias seguras.

Para el presente autor la **estrategia** se corresponde con un conjunto de líneas, directrices o caminos creativos a seguir en la empresa a partir de las condiciones internas, los elementos del entorno y los factores que determinan el éxito empresarial en general, y que engloban un conjunto de actividades coordinadas que permiten el logro de los objetivos propuestos desde cada unidad empresarial de negocio.

### **Niveles de la estrategia**

**Estrategia global:** Se conoce como estrategia maestra, su principal interés es definir el direccionamiento estratégico de la empresa y la definición de las Unidades estratégicas de negocio.

**Estrategia de negocio:** Existe cuando la empresa esta diversificada, es también una estrategia divisional y su objetivo es ver como desarrolla adecuadamente su actividad las Unidades estratégicas de negocio.

**Estrategia funcional:** La cuestión en este último nivel es como utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional y dentro de cada unidad estratégica a fin de maximizar la productividad de los recursos.

**La dirección estratégica en lo adelante (DE)** es todo aquel proceso relacionado con la toma de decisiones sobre la dirección futura de una empresa y la implementación de estas decisiones.

Básicamente, la DE puede ser dividida en cuatro fases o subprocesos: conceptualización estratégica o direccionamiento estratégico, análisis estratégico, planificación estratégica e implementación estratégica. A continuación se esbozan los rasgos principales de cada fase:

#### **I. Conceptualización estratégica**

- Creación de la Visión
- Determinación de la Filosofía o Valores
- Determinación de la Misión

#### **II. Análisis estratégico**

- Análisis del entorno y determinación de las oportunidades y amenazas

- Análisis industrial, determinación del atractivo de la industria y determinación de las oportunidades y amenazas
- Análisis interno y determinación de las fortalezas y debilidades, los factores críticos de éxito y la o las ventajas competitivas

### **III. Planeación estratégica**

- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la organización.
- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos de la empresa o unidad de negocio.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones. Tiene la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. La planeación incluye: objetivos, misión y visión, análisis del entorno y plan operativo. Existen tres tipos de planeación a corto, mediano y largo plazo. La duración depende de la magnitud de la compañía, debido a que la planeación responde a actividades que deberán realizar las partes de la empresa. El objetivo es un logro propuesto en un plazo determinado, se enuncia de manera específica y positivamente. La Misión está enfocada en el presente y la visión es una imagen a futuro. Análisis del entorno: lo importante es reconocer los factores internos y externos Es el marco contextual de la planeación estratégica ya que influyen la concreción de los propósitos y objetivos. Plan operativo: aquí se plasman los objetivos y los pasos a seguir. No es lo mismo que un plan de acción, este último prioriza iniciativas importantes para alcanzar las metas. Consiste en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando y el marco en el que se desarrolla.

Por tanto la planeación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar objetivos y propósitos.



Figura 2: Proceso de Planeación. Formulación Clásica.

Fuente: Elaboración propia

#### IV. Implementación estratégica

- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia
- Identificar la cultura organizacional deseable.
- Asegurar que las actividades necesarias para lograr la estrategia se cumplen con efectividad: Liderazgo, Comunicaciones, Trabajo en Equipo, Calidad de Servicio, Foco en el Cliente, Visión de Procesos, Gestión de Competencias,
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización a través del desarrollo e implementación de los sistemas de información.

Para alcanzar la visión proactiva del futuro es necesario integrar el siguiente grupo de aspectos:

1. **Visión de conjunto:** Capacidad para integrar todas las partes.
2. **Orientación hacia los resultados.**
3. **Facilidad de trato:** Capacidad para la fácil relación personal.
4. **Polivalencia:** Capacidad para adaptarse a las distintas funciones del cargo.
5. **Asunción de riesgos:** Capacidad para tomar decisiones que impliquen incertidumbre

#### Características de la Visión

- Clara, concisa, fácil de entender
- Memorable

- Excitante e inspiradora
- Desafiante
- Centrada en la excelencia
- Estable pero flexible
- Implementable y tangible

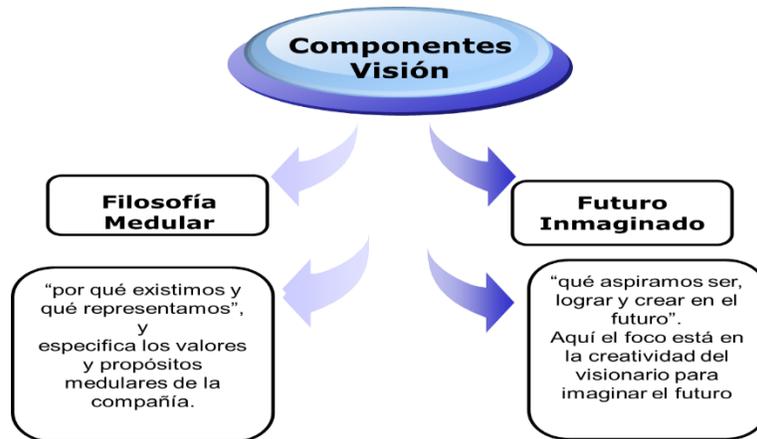


Figura 3: Componentes de la visión

Fuente: Elaboración propia

### Ejemplos de la visión

#### Sus metas pueden ser cuantitativas o cualitativas:

1. Wal Mart 1990.- Ser una empresa de 120.000 millones en el año 2.000
2. Ford, principios de los 1900.- Democratizar el automóvil
3. Boeing, 1950.- Ser el actor dominante en la industria de los aviones comerciales y llevar al mundo a la era del jet.
4. Sony, 1950.- Llegar a ser la empresa más conocida por cambiar la pobre imagen de calidad que tienen los productos japoneses en el mundo.

#### Puede incorporar enemigos del tipo David v/s Goliat:

1. Philip Morris, 1950.- Destronar a RJR como la empresa número uno en tabacos en el mundo
2. Nike, 1960.- Destrozar a Adidas
3. Honda, 1970.- Destruiremos a Yamaha

#### Puede modelar el futuro:

1. Stanford, 1940.- Llegar a ser el Harvard del Oeste.
2. Watkins-Johnson, 1996.- Llegar a ser tan respetados en 20 años como HP lo es hoy.
3. Giro Sport Design, 1986.- Llegar a ser el Nike de la industria de las bicicletas.

#### Puede contener objetivos de transformación interna, especialmente para grandes organizaciones:

1. **GE, 1980.-** Llegar a ser número uno o número dos en cada mercado que sirvamos, y revolucionar esta empresa para llegar a tener la fortaleza de una gran empresa y la sobriedad y agilidad de una pequeña organización

2. **Rockwell 1995.-** Transformar a esta empresa desde un contratista de defensa en la más diversificada empresa de alta tecnología en el mundo-Finalmente, se requiere una descripción atractiva, comprometedora, vendedora, motivante. Se trata de contar un cuento atractivo que seduzca, y que a la vez incorpore pasión, convicción y emoción.

**Henry Ford:** Construiré un vehículo a motor para las grandes multitudes, será tan barato que ningún hombre ganando un sueldo razonable podrá no poseer uno y disfrutar con su familia de la bendición de los espacios abiertos que Dios nos ha dado. Cuando lo haya conseguido cada persona podrá acceder a uno y cada persona tendrá uno. El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil será un standard y les daremos a muchas personas un buen trabajo y buenos sueldos.

**Hotel Four Points By Sheraton La Habana:** Ser reconocidos como el hotel insignia de ciudad en Cuba, por ofrecer un servicio de excelencia para los hombres de negocio, ocio y otros eventos con gran profesionalidad, singularidad y dinamismo.

### Misión

- Debe de ser conocida por los trabajadores, y les debe servir de guía para alinear su esfuerzo con el de los objetivos y las estrategias de la empresa
- Los Clientes, para anticiparles de alguna forma lo que deben esperar y exigir de la empresa
- Los accionistas Además, por los proveedores y la comunidad en general

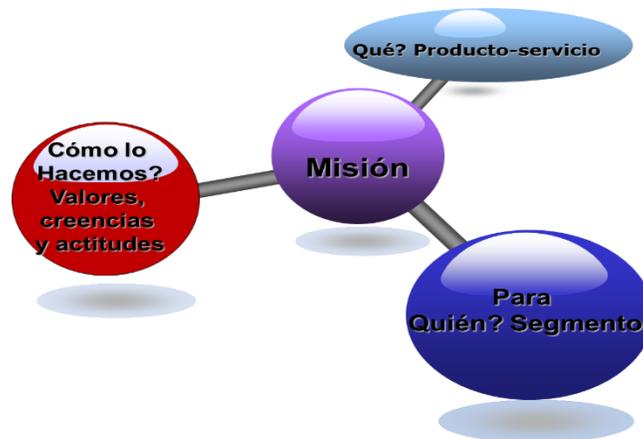


Figura 4: Preguntas para elaborar la misión

Fuente: elaboración propia

### Ejemplos de Misión:

**XEROX:** Our strategic intent is to be the leader in the global document market, providing document solutions (hardware, software and services) that enhance business productivity and knowledge sharing.

### **JOHNSON CONTROLS, INC.**

Ser una industria líder en proveer productos, sistemas y servicios para funciones de control, la generación, dirección y almacenamiento de energía, y para la protección de la vida y la propiedad.

### **COCA-COLA, COMPANY**

Creemos que en los 90' seguiremos siendo o llegaremos a ser la fuerza dominante en la industria de las bebidas no alcohólicas, en cada uno de los países en los que nos es económicamente factible hacerlo. Continuaremos dando énfasis a los productos de calidad a lo largo del mundo, así como introduciéndonos en mercados en crecimiento.

### **HOTEL FOUR POINTS BY SHERATON LA HABANA**

“Somos el hotel de ciudad Four Points By Sheraton La Habana con categoría cinco estrellas que nos encontramos ubicado en la zona de Miramar en proximidad a la riqueza natural de la costa, el Centro de Negocios y el parque ecológico Monte-Barreto, por ello nos enfocamos en un segmento de hombres de negocios, ocio, eventos y otras motivaciones con un servicio altamente personalizado en un ambiente elegante y tranquilo, con un profesional comprometido y especializado que supera las necesidades y expectativas de los clientes a través de un sistema de retroalimentación constante”

Al concluir es necesario considerar aspectos que constituyen claves en la gestión estratégica de empresas de servicio:

- ❖ La **dirección la estratégica** como una de las herramientas fundamentales de la dirección para lograr la **relación entre la empresa y el entorno**.
- ❖ La importancia de mantener una **actitud prospectiva** de la empresa y lograrla.
- ❖ El empleo de la **estrategia como un plan de acción** que permite a la empresa lograr su **posición competitiva**.
- ❖ Dominar que la estrategia tiene **tres niveles de acción a saber**: el global, el de unidad estratégica de negocio y el funcional.
- ❖ Definir el **direccionamiento estratégico** de la empresa, y definir las **unidades estratégicas de negocio**.
- ❖ El nivel intermedio de la estrategia es el encargado de llevar a cabo la **planeación estratégica**.
- ❖ El **nivel funcional** de la estrategia se encarga de las **área funcionales** para **aprovechar los recursos** que están a disposición de las unidades estratégicas de negocios

### **Referencias bibliográficas**

Acevedo, J.A. & Gómez, M. (2001/b/). Diseño del servicio al cliente. LOGESPRO. CETA. Ediciones ISPJAE. Ciudad de la Habana, Cuba.

Amat, J. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992. - 270p.

Chase, R. B.; Aquilano, N.J. & Jacobs, F.R. (2002). Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios (8va Ed.). Mc Graw-Hill Interamericana, S.A., Santa Fe de Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Editorial: Mcgraw-hill 2007, 8ª edición. Páginas 45- 59.

Fayol, H. ,Taylor, W., Hitz, H. Principios de la administración científica: Administración industrial y general. Editorial El Ateneo, Buenos Aires. 1987. Páginas 39 – 50.

Guerra, Y. Estrategias para la gerencia de restaurantes. Universidad de La Habana. Documento Word. 2009.

Hernández, M. El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. La Habana: Ed. Del ISPJAE.2001.-Pág. 14- 25.

Huergo, J. Los procesos de gestión. Bogotá. Labor.2016.

IEDE, Escuela de negocios .Curso de dirección estratégica de negocios. Chile.2002

Menguzzato, A. y Renau, P. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I. Editorial Futuro. 1995.

Menguzzato, M. La Dirección Estratégica “Un enfoque innovador del Managment” Ed. Euroed. Valencia España. 1993. Páginas 19 – 27.

Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El ateneo, Madrid- Argentina, 1989.

Ramírez, J.S. Las dos dimensiones de la estrategia. Disponible en: [www.lidermoderno.com](http://www.lidermoderno.com)  
Consultado el: 30.05.2017

Ronda, G. A. y Marcané J.A., Ciencias de la Información Vol. 35, No. 1, abril, 2004.

Ronda, G. A. El concepto estrategia, Ediciones Futuro, La Habana, Cuba. 2015.

Salgueiro A. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid España, 2001. Páginas 24 – 30.

Taylor, W. The Principles of Scientific Management Norton Library New York 1967. First Edition. By arrangement with Harper & Row, Publishers, Incorporated.

Wilensky, A. Claves de la Estrategia Competitiva. Fundación OSDE, 1997.