



REPÚBLICA BOLIVARINA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMON RODRÍGUEZ  
VICE-RECTORADO ACADÉMICO  
DECANATO DE POSTGRADO  
NUCLEO REGIONAL POSTGRADO BOLIVAR

MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Mención: Gerencia Estratégica

UNIDAD CURRICULAR:	GERENCIA ESTRATEGICA
CODIGO:	MCAE05
CREDITOS:	TRES (03)
HORARIO:	viernes y sábado: 08:00 AM 5:00PM
FACILITADOR:	PROF. FRANCMAR NORIEGA
LAPSO:	JUNIO 2020

**Caracas Junio 2020**

## **Consideraciones Generales**

### **Gerencia Estratégica**

A pesar de haber transcurrido casi 25 siglos desde Sun Tzu —un general chino que vivió en el estado de Wu en el siglo VI a. c. y a quién se le atribuye la autoría del más antiguo tratado de estrategia militar, "El arte de la guerra"—, la palabra estrategia sigue siendo relativamente nueva en el ámbito empresarial, habiéndose iniciado en los años '60 con Alfred D. Chandler, continuando en el '65 con Igor Ansoff y llegando a un alto nivel con Michael Porter en los '80 y '90. Es por ello, que en los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse siempre evaluando correctamente los límites de la confrontación. La organización y estrategia empresarial ha tomado mucho de la organización y estrategia militar y viceversa. La estrategia en la empresa es un tema importante hoy en día y lo seguirá siendo, aunque el objetivo no sea igual que el de los militares, [aniquilar al enemigo], sino el anticiparse al competidor y/o responder con una rápida contramanoobra. Por ello, pensar y dirigir estratégicamente para consolidar ventajas competitivas, sosteniendo una dirección consistente dentro del cambio en el mundo turbulento de hoy, resulta un factor de éxito y supervivencia empresarial.

La Gerencia Estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

En primer lugar se abordarán los fundamentos teóricos de la Gerencia Estratégica, estableciendo los cimientos básicos que garanticen el aprendizaje y el manejo de las estrategias de acción y toma de decisiones. Además se establece el origen, las definiciones, la filosofía, principales autores y planteamientos de modelos de planeación estratégica además de conceptos claves.

Posteriormente se presentará un modelo de Gerencia Estratégica donde se abordarán temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura organizacional, luego se hará un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder

prever el futuro, según los resultados se analiza y se deciden las estrategias, los objetivos que permitan lograr la meta deseado, examinando continuamente el entorno que rodea la organización y definiendo planes de acción, políticas y consecuentemente la asignación de recursos y talento humano que sea necesario. El presupuesto, la evaluación y el control de la planeación permiten lograr con éxito el objetivo propuesto.

Finalmente se analiza la prospectiva observando los aspectos más importantes y necesarios que necesita la gerencia actual para afrontar el siglo XXI.

Como complemento se anexaran talleres y actividades de aprendizaje que guiaran el autoaprendizaje del estudiante teniendo en cuenta la teoría y la práctica, describiendo las técnicas más conocidas para desarrollar la planeación estratégica como son: la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz DOFA, la matriz del factor interno, la matriz del factor externo, la matriz interno-externa (IE) etcétera.

Dentro de este contexto, el propósito de esta unidad curricular, se centra en suministrar la formación teórico-práctica necesaria para analizar, reflexionar y gestionar, en atención al estudio y aplicación de los diversos modelos conceptuales que dan cuenta de la administración. También en el de propiciar el conocimiento con las tendencias que garanticen rendimiento y productividad de los procesos en atención a las tendencias actuales y de avanzada.

### **Objetivo General**

Reflexionar de manera crítica sobre la importancia de la Gerencia Estratégica en el logro de los objetivos organizacionales, sus aportes a la conformación y el mejoramiento de los procesos.

### **Objetivos Específicos**

1. Aplicar e interpretar las realidades predominantes en las organizaciones sobre la base del estudio de los diferentes modelos de Gerencia Estratégica y, a través de la experiencia individual, evaluar los conceptos predominantes y la posibilidad de incorporación de nuevos aspectos que aseguren el funcionamiento eficiente de las organizaciones.

2. Analizar los modelos de gerencia estratégica.....

**Estrategias Enseñanza Aprendizaje**

Con el propósito de realizar una profunda revisión de los contenidos se proponen acciones de Investigación sobre la gerencia estratégica a nivel teórico y la generación de discusiones en jornadas de exposición, defensa y foros.

Semana	UNIDAD	Tipo de Evaluación
1 UNIDAD1	MODELO DE RUSSEL ACKOFF: Aplicación en la actualidad.-15% puntaje	Presentación, exposición, defensa y expectativas. 06-06-2020
2 UNIDAD 2	MODELO DE FRED R. DAVID: Aplicación en la actualidad.-15% puntaje	Presentación, exposición, defensa y expectativas. 13-06-2020
3 UNIDAD 3	MODELO DE H. IGOR ANSOFF: Aplicación en la actualidad.-15% puntaje	Presentación, exposición, defensa y expectativas. 20-06-2020
4 UNIDAD 4	MODELO DE MICHAEL E. PORTER: Aplicación en la actualidad.-15% puntaje	Presentación, exposición, defensa y expectativas Conceptos, Desarrollo. 27-06-2020
	Escuelas de Pensamiento Estratégico: 1.-Henry Mintzberg Caso Práctico – Taller-40% puntaje	Conceptos, Fases, desarrollo. Diagnostico Estratégico- Considerar empresa en: EEUU- ALEMANIA-CHINA-RUSIA- INDIA-JAPON 28-06-2020
	<b>TODOS LOS GRUPOS DEBEN ENTREGAR UN TRABAJO DE INVESTIGACION- PRESENTACION. Todas las defensas serán con la aplicación ZOOM</b>	

Escuelas de Pensamiento Estratégico:

1.-Henry Mintzberg- bibliografía:

[https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Estrat%C3%A9gico:+Mintzberg,+H.&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.co.ve/scholar?q=Estrat%C3%A9gico:+Mintzberg,+H.&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)

## **Generalidades sobre Gerencia Estratégica**

### **Definición:**

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure 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 la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

### **Origen**

La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994:206) afirma que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

### **Evolución**

Según Porter (1992:14) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

### **Conceptos Básicos de la Gerencia Estratégica**

Los siguientes son los conceptos básicos que usaremos en el transcurso de la materia por lo tanto es importante que el estudiante se familiarice con estos.

**Formulación de estrategias:** es el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando y interrelacionando factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.

**Unidad estratégica de Negocios (UEN):** Es la unidad organizacional o foco de planeación, responsable de uno o más productos que se venden a los clientes y que enfrentan a los competidores

**Auditoria Interna:** Establece debilidades y fortalezas de la organización. Comprende las auditorias: gerencial, de mercadeo, financieras, de producción, de investigación y desarrollo

**Planeación operacional:** Es la selección de medios para perseguir metas, dadas por una autoridad superior a corto plazo

**Planeación Táctica:** Tiene relación con la selección de los medios para lograr metas de la organización a mediano plazo

**Planes a corto plazo:** Son planes operativos muy detallados, usualmente se hacen a un año

**Programación a mediano plazo:** Es el proceso se preparan e interrelacionan planes específicos y funcionales para llevar a cabo las estrategias. Generalmente son de 2 a 5 años.

**Programación a largo plazo:** son planes más generales cuyo tiempo supera los 5 años.

**Políticas:** Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse.

**Estrategia de negocios:** Es la determinación de la forma en que una organización competirá en un negocio dado y se posicionara frente a la competencia.

**Estrategia corporativa:** Es la determinación de los negocios en los que competirá una organización y la asignación de recursos entre los mismos.

**Desarrollo de la estrategia:** Hace referencia a los procesos mediante los cuales se pone en práctica cada uno de los tres niveles de estrategias, la de negocios, la corporativa y la institucional.

**Implantación de la estrategia:** Proceso de asegurar que la estrategia este incluida en todo lo que hace la organización, buscando la concordancia entre objetivos estratégicos y las actividades diarias de la organización.

**Objetivos globales:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr.

**Diagnostico estratégico:** Análisis que se hace mediante el uso de la matriz D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).

**Debilidades:** Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento optimo de la organización.

Oportunidades: Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, competitivas, como hechos que pueden de forma significativa beneficiar a una organización.

**Fortalezas:** Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos en la organización.

**Amenazas:** Tendencias que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización.

**Visión:** Declaración amplia y suficientes de donde quiere estar la organización en 3 o 5 años.

**Misión:** Formulación de los propósitos de una organización. Expresan la razón de ser.

**Estrategias:** Acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

**Planes de Acción:** Tareas que debe realizar cada unidad o area para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

**Extrapolar:** Aplicar una función que ha sido determinada para valores pertenecientes a cierto intervalo o valores que se hallan fuera del mismo. Aplicar una ley física fuera de la región en que ha sido verificada, admitiendo la hipótesis de que también es valido allí.

**Metas:** Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

**Posición competitiva:** Considerada un aspecto importante en el diseño de la estrategia del negocio y es el modelo general para la competencia en los mercados donde ha decidido competir.

**Ventaja competitiva:** Es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que es diferente del resto del conjunto.

**Segmentación del mercado:** Subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y la forma en que compran y usan un bien o servicio

## **MODELOS DE GERENCIA ESTRATEGICA**

### **1. MODELO DE RUSSEL ACKOFF.**

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son: (cfr.Ackoff, 1983:88-98)

**Principio participativo:** Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

**Principio de continuidad:** Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionados se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

A continuación se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff:

1. Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continua comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:
  - Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y como influye y es influida por su medio ambiente.
  - Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.
2. Preparación de Proyecciones de referencia: Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.
3. Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar (cfr.Ackoff 1983:131-205). Los pasos que intervienen en este diseño son:
  4. Selección de la misión.
  5. Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
  6. Diseño del sistema.

7. Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.
8. Planeación de los recursos: Cuales recursos se requerirán y como se obtendrán?
9. Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias. (cfr Ackoff. 1983. 283-302).
10. Modifique si es necesario.
11. El sistema y su medio ambiente: El futuro de cualquier organización depende mas de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado (cfr Ackoff. 1983. 297)

## **2. MODELO DE FRED R. DAVID**

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

### **1. Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales:**

- a. Investigación interna y externa
- b. Análisis: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- c. Toma de decisiones: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

## **2. Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales:**

- a. Fijación de metas
- b. Fijación de políticas
- c. Asignación de recursos

## **3. Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:**

- a. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.
- b. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- c. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

- Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales
- Auditoria externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.
- Auditoria gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia).(cfr David 1990, 140-175). En la esta auditoria se tienen en cuenta el area de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.
- Establecimiento de la misión de la empresa
- Fijar los objetivos
- Fijar las estrategias

### 3. MODELO DE H. IGOR ANSOFF

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación.

H. Igor comienza su modelo con:

**1. Medio ambiente:** Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

**2. Evaluación de los sistemas de respuesta:** Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:

- Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.
- Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
- Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.
- Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

**3. Postura estrategia:** En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

**4. El sistema de administración de eventos estratégicos:** Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.

#### **4. MODELO DE MICHAEL E. PORTER**

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones (Porter, 1992: 8)

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se esta esforzando la compañía y los medios que esta utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de: (cfr. Porter. 1992:23-53)

- La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.

- Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, mas firme ser la represión de las utilidades en el sector industrial,
- Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.
- Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio
- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Objetivos futuros
- Supuestos
- Estrategia actual de la competencia
- Recursos de la competencia

## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

Ansoff, I. (1997) **La dirección estratégica en la practica empresarial.** Editorial Pearson.

Batista, J. (2004). *Un Continente en Busca de un Líder.* Colombia: Editorial Peniel

Collins, J., Porras, J. (1997) **Empresas Que Perduran. Built to last. Principios exitosos de compañías triunfadoras.** Colombia: Norma

Congreso Mundial de Dirección de Personal, (1992). *La Dimensión Humana en la Empresa del Futuro.* Editorial Deusto, S. A.

David, F. (2008) (*Conceptos de Administración Estratégica* Pearson Prentice-Hall (Decimoprimer Edición ed.). México.

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*, México. Editorial Pearson Educación.

David, Fred R. (2003). \Strategic management: concepts & cases. \Estados Unidos: Prentice Hall. ISBN 0130479128 Shelf Mark: 658.4012D249s 2003 e7

Drucker, P. (1997). *El Líder del Futuro, nuevas perspectivas, estrategias y prácticas de la próxima era.* Argentina. Editora Espasa Calpe. Deusto.

Enright, M. Frances, A. Y Scott, E. (2000). *Venezuela: El reto de la competitividad.* Caracas, Venezuela: Ediciones IESA.

Erve, M. (1990). *El futuro de la Gerencia.* Colombia: Legis Editores S.A

Freyre, C. (2006) El arte de la Guerra – Sun Tzu comentado Perú Editora Palomino

.Gardels, N. (1996) *Fin de siglo. Grandes pensadores hacen reflexiones sobre nuestro tiempo*. México: McGraw Hill.

Guédez, V. (2004). *Ética, Política y Reconciliación .Una reflexión sobre el origen y propósito de la inclusión*. Caracas. Critería Editorial C.A.

Hannaway, Coonor y Hunt, (1997) *Manual de Habilidades Gerenciales*. Editorial Panorama.

Hax, Arnaldo y Majluf Nicolás. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

Leonard D. Goodstein, Mc Graw-Hill (1998). *Planeación Estratégica Aplicada* (1a edición ed.). México

Markides C. (2000) *En la estrategia está el éxito, guía para formular estrategias revolucionarias* Editorial Norma, Colombia

Mintzberg, H. y Brian, J. (1991) *El Proceso estratégico*, México. Prentice Hall.

Mintzberg, H (1997). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

Mintzberg, Bruce,Lampel. (1999) *Safari a la Estrategia*. Editorial Granica. Argentina

Mintzberg y Quinn (1993) *El proceso Estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

Molz, R. (1997) *Los Nueve Pasos de la Dirección Estratégica*. Editorial Panorama.

Parker, M. (1990). *Creating Shared Vision*, Oslo: Center for Ledelsesutviklin A/S.

Pigem, Jordi (1991). *Nueva Conciencia. Plenitud Personal y Equilibrio Planetario Para el Siglo XXI*. Finlandia: Enso-Gutzeit.

Porter, M. (1987). *Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento*. México: CECSA

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Editorial Pirámide.

Porter, M. (2010) *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Editorial Pirámide

Porter, M. (2010). **Ser competitivo**. Edición actualizada. Editorial Pirámide.

Porter, M. (2003). **Ser competitivo, nuevas aportaciones y conclusiones**. Deusto Ediciones.

Sallenave, J. (1999) *La Gerencia Integral*. Editorial Norma

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión-Teoría y metodología*. Bogotá. Colombia. Global Ediciones, SA.

Serna, H. (2000) *Gerencia Estratégica, Alineamiento, Implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión*. IX Edición, Bogotá DC. 3R editores.

Stephen (2000) *Enfoque Estratégico*. Editorial Panorama

Van Gigch, Peter (1989). *Teoría General de Sistemas*. Editorial Trillas, México.

Thompson, Strickland (2001) *Administración Estratégica, Conceptos y casos* McGraw-Hill, México

Vogel, M. (2005) *Club del Tablero de Comando. Balanced Scorecard: base para diagnosticar la situación financiera de la empresa* Disponible: [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)

Von Bertalanffy, Ludwig (1967). *Teoría General de los Sistemas*. Fondo de Cultura Económica, México

Whittington, R (2001) *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?*. Thomson. España

Publicaciones Periódicas:

- Estudios Empresariales
- Harvard Business Riview
- Human Relations
- Investigación y Gerencia
- Organizational Dynamics