LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO MODELO DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

AUTOR:

NERIO MENDOZA

Resumen

La finalidad del artículo científico, es establecer una revisión teórica de la gerencia estratégica como herramienta primordial para el estilo de la gestión de las organizaciones, la cual servirá para la presentación de estrategias gerenciales que ayuden a las empresas a hacerle frente a entornos altamente cambiantes. La metodología empleada es cualitativa con revisión teórica sobre gerencia estratégica, los tipos de estrategias gerenciales aplicadas a las empresas y entornos volátiles para luego con esa información perfilar los resultados, los cuales están basados en unas estrategias gerenciales que se proponen como claves para la permanencia de las empresas en el mercado, a través de convertir cada oportunidad en una fortaleza. Se concluye que el proceso de implementación de las estrategias gerenciales debe estar centrado en evaluaciones periódicas y a través del cumplimiento de un cronograma, donde se focalicen los avances, limitaciones o imposibilidades para ser puesto en práctica.

Palabras clave: Gerencia estratégica, gestión, estrategias gerenciales.

Abstract

The purpose of the scientific article is to establish a theoretical review of strategic management as a primary tool for the management style of organizations, which will serve to present management strategies that help companies cope with highly changing environments. The methodology used is qualitative with a theoretical review on strategic management, the types of management strategies applied to companies and volatile environments and then with that information to outline the results, which are based on management strategies that are proposed as keys to the permanence of companies in the market,

through turning each opportunity into a strength. It is concluded that the process of implementing management strategies must be focused on periodic evaluations and through compliance with a schedule, where progress, limitations or impossibilities to be put into practice are focused.

Keywords: Strategic management, management, management strategies.

INTRODUCCIÓN

Es frecuente que en nuestro mundo tan globalizado las empresas se pregunten cómo afrontar la competencia en estos escenarios tan cambiantes, y dentro de los varios elementos con los que se puede contar está una adecuada gerencia estratégica y esto es necesaria, administrar las oportunidades que se presentan de manera de aprovecharlas y que no se conviertan en amenazas. Estas épocas de crisis aseguran cada vez más la importancia de la capacidad empresarial para convertir sus recursos en fortalezas. De igual manera es importante darles a los empresarios herramientas, no tanto teoría si no la práctica de que hacer y cómo hacer las cosas de manera de lograr sus metas y objetivos organizacionales. Por ello este articulo parte de una revisión teórica acerca de gerencia estratégica y de los diversos tipos de estrategias gerenciales y finaliza precisamente con estrategias gerenciales que de ser aprovechados pueden ayudar a convertir a las empresas en organizaciones sostenibles en el tiempo. Una de estas herramientas es la gerencia estratégica, la cual puede constituirse en un plan maestro que permite a la gerencia organizar las acciones y decisiones, siendo su principal interés promocionar el desarrollo de la organización.

De allí, que la formulación de acciones direcciona el establecimiento de estrategias gerenciales, a objeto de facilitar la creación de escenarios organizacionales para lograr una empresa competitiva que le asegure la satisfacción de las expectativas y demandas del entorno.

Aunado a lo anterior se puede entonces precisar como muchas organizaciones definen su estructura, pero carecen de estrategias que le permitan diferenciarse construyendo ventajas competitivas, para ello se deben saber interpretar adecuadamente los cambios en el ambiente, para adaptarse a los nuevos requerimientos, siendo verdaderos visionarios que le permitan a la organización ser cada día más competitivos. Por otro lado, se tiene innumerables indicios de escenarios empresariales adversos en el cumplimiento de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas para impulsar a la organización; en este manejo se descuidan los recursos naturales y muchos aspectos de la vida social de sus colaboradores.

En ese sentido, muchas empresas no disponen de herramientas para valorar el cumplimiento de la

estrategia, una de las razones es no cuantificar desde la formulación de metas y objetivos, en las organizaciones no se suele identificar, definir, medir, mejorar y evaluar un plan de acción que facilite el seguimiento de la gestión. En las organizaciones no se logra una gestión estratégica exitosa, sobre todo porque se considera que el ejercicio estratégico es anual, olvidando que el éxito de la misma depende del seguimiento diario, especialmente si la estrategia está relacionada con el presupuesto y las metas en cada una de las áreas funcionales de la organización.

1.-GERENCIA ESTRATÉGICA

En opinión de Serna (2008), la gerencia estratégica es una herramienta que se aplica para generar efectos duraderos e invariables en la dirección de una empresa, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional, donde se desenvuelven. A esta afirmación, se une la postura de Córdoba (2005), quien resalta que la gerencia ha evolucionado, en un inicio el trabajador era considerado solo alguien con valor administrativo especifico, de manera diferente la nueva gerencia lo ve como un recurso estratégico de tal importancia que, sin su participación, creatividad o entusiasmo, difícilmente podrían desarrollarse las otras funciones de la empresa.

Por su parte Prieto (2011), define la gestión estratégica organizacional, como aquella herramienta importante para el análisis y valoración de la situación actual de la empresa, la razón principal es que con estos resultados se puede orientar a la alta gerencia para desarrollar las actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias, en el cada vez más complejo escenario de la compañía, obteniendo como resultado la optimización de los recursos disponibles..

Es por ello que el gerente debe estar en la capacidad de interpretar la información, solo de esta manera se podrán tomar las decisiones más convenientes, lo cual a su vez permitirá mantenerse y avanzar en un mercado altamente competitivo y agresivo.

Así, cuando se habla de gerencia estratégica, no se debe entender como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que se inicia con la aplicación de estrategias cuyo

objetivo es la prosecución de resultados positivos, para a partir de allí, perfilarse con un estilo de dirección capaz de mantener a la empresa con una posición competitiva dentro de un entorno en permanente cambio.

Para David (2013), la gerencia estratégica es un arte y a la vez una ciencia que gestiona, implementa y toma decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa el logro eficiente de sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la gerencia estratégica es una amalgama entre administración, marketing, finanzas, producción, investigación y sistemas de información, que le permiten al final lograr el éxito integral de la organización.

La gerencia estratégica, según Bateman y Snell (2005), por su parte implica tomar decisiones a través de las metas y estrategias a largo plazo. Para estos autores los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa abarcando porciones importantes de la organización. En este contexto, los gerentes son responsables del desarrollo y de la ejecución de las estrategias de gerencia y su ejecución, tal como lo refiere David (2013).

1.1.- TIPOS DE ESTRATEGIAS GERENCIALES

De acuerdo a Bateman y Snell (2005) hay una variabilidad de estrategias gerenciales, que obedece al análisis interno y externo o análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades también conocido como: FODA, este les permite a los gerentes diseñar una serie de informes o reportes donde pueden identificar los aspectos estratégicos importantes ante los cuales se enfrenta su organización.

De esto, se formulan las estrategias gerenciales que identifican el conjunto de mercados, negocios o industrias en los cuales la organización compite y la distribución de recursos entre esos negocios, elemento claves para mantenerse en el mercado.

De allí que para Dess, Lumpkin y Eisner (2011) existen tres tipos de estrategias de gerencia: ingreso, genéricas y combinadas. La primera, se refiere a la forma de avance, creando nuevas maneras de resolver problemas viejos o satisfacer las necesidades de los clientes de manera única y novedosa. La segunda, referente a la estrategia genérica se inicia con un solo modelo de negocio, regularmente se utilizan para pequeñas empresas. Y la tercera, consiste en seguir

estrategias combinadas, bien sea aquellas de bajo costo, reducción de gastos, diferenciación de enfoques, flexibilidad, lo cual a menudo logran algo distinto, sin olvidar la dinámica competitiva entre las empresas que compiten por los mismos clientes, en un mercado determinado.

De similitud posición, Bateman y Snell (2005) identifican otros tipos de estrategias identificadas como: estrategias corporativas, estrategias de negocios y estrategias funcionales. Por su parte, David (2013) añade que muchas organizaciones aplican al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero esta estrategia de combinación puede ser muy riesgosa, si no se lleva de manera racional. Además, es difícil encontrar una organización con la capacidad de aplicar todas las estrategias que pudieran resultarle beneficiosas y esto es así pues las empresas tienen recursos limitados; por lo tanto, deben elegir con precisión entre diferentes alternativas para evitar el caos.

Al respecto, David (2013) resume las estrategias en cuatro (4) grandes grupos: las estrategias de integración incluyen integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal; las estrategias intensivas, éstas incluyen la penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos; estrategias de diversificación, relacionadas y no relacionadas; y las estrategias defensivas, estas últimas incluyen el recorte de gasto, la desinversión y la liquidación.

Para efectos de esta investigación, se identifica con las estrategias de gerencia definidas por David (2013), debido a la pertinencia en atención a la problemática y los objetivos establecidos.

1.1.1.- INTEGRACIÓN

La integración hacia adelante, hacia atrás y la horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical. Según David (2013), las estrategias de integración vertical tienen como objetivo que la empresa obtenga control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores. La integración hacia adelante, por su parte implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle. La integración hacia atrás lleva a la empresa a apropiarse de los proveedores o tener mayor control sobre ellos. Mientras, que la integración horizontal es la encargada de los competidores de la empresa para tener mayor control de ellos.

Al respecto, Dess, Lumpkin y Eisner (2011) añaden que la integración vertical es la expansión o extensión de la empresa mediante la integración de las acciones que anteceden o suceden al proceso de producción. En otras palabras, explica, que esta integración ocurre cuando una empresa se convierte en su propio proveedor o distribuidor como una medida de asegurar servicios de calidad. También estos autores señalan que esta estrategia suele aplicarse cuando una empresa tiene veinte o menos empleados, e incluye a personas que trabajan por cuenta propia, trabajadores independientes bien sea a distancia y otros profesionales que laboran desde su casa. Por consiguiente, las empresas pueden aplicar estrategias que permitan apropiarse de nuevas condiciones para incrementar la producción.

1.1.2.- INTENSIVAS

Las estrategias intensivas en opinión de David (2013) son aquellas que pueden ser usadas para desarrollar tanto productos como mercado de manera intensiva, debido a que posicionarse en el mercado requiere grandes esfuerzos por parte de la organización. Es del conocimiento de todos que estar vigentes en el mercado produce como resultado la obtención de más y mejores clientes, proveedores y socios, siendo de relevancia para esto los esfuerzos que se realicen en las estrategias de marketing. Visto desde esta perspectiva, desarrollar productos, servicios y mercados nuevos busca como objetivo principal aumentar las ventas a través de la modificación o mejora en el funcionamiento actual de la empresa.

En opinión de Dess, Lumpkin y Eisner y otros (2011), es importante para una empresa que busca crear nuevo valor innovador, contar con tres factores: unidad empresarial, recursos humanos y tecnológicos para aprovecharla y un líder o equipo emprendedor que esté dispuesto a asumir el reto. Según los citados autores, una empresa debe incrementar sus motivaciones hacia la búsqueda de una expansión a nivel internacional, lo primero sería aumentar el tamaño de los mercados potenciales, reducir los costos o el riesgo. Sin embargo, en referencia a los riesgos potenciales de la expansión internacional se deben analizar los indicadores de riesgo e identificar los más importantes como el riesgo cambiario, político y económico del país donde se desarrolla la actividad comercial. Esto puede traer consigo grandes inversiones por lo que este

tipo de estrategias las define David (2013) como intensivas.

1.1.3.- DIVERSIFICACIÓN

La estrategia diversificación es definida por Dess, Lumpkin y Eisner (2011), como aquel proceso que utilizan las empresas con el objetivo de expandir sus operaciones mediante el ingreso a nuevos negocios. Mientras David (2013) la conceptualiza como el mecanismo que le permite a la organización hacer uso de la transferencia entre empresas de todas aquellas habilidades, conocimientos tecnológicos, prácticos u otras capacidades competitivas valiosas. Luego afirma que la estrategia de diversificación sólo llevará a cabo su objetivo cuando aporte valor para el accionista el cual se sentirá presto a invertir en esos nuevos mercados internacionales los cuales pueden representar riegos en la inversión De acuerdo a este último autor, la diversificación se divide en dos grandes estrategias las cuales son: relacionadas y no relacionadas.

Por su parte las empresas presentan estrategias que están relacionadas cuando existen interacciones competitivamente valiosas entre las actividades implícitas en sus cadenas de valor, por otro lado, son estrategias no relacionadas aquellas que poseen cadenas de valor tan diferentes que no existe la posibilidad de alguna interacción competitivamente valiosas entre sus actividades. Sin embargo, explica Dess, Lumpkin y Eisner (2011), que la estrategia de diversificación le permite a la empresa beneficiarse de las relaciones horizontales de sus diferentes negocios, porque aprovecha las competencias básicas y comparte actividades que le permiten beneficiarse de las economías de alcance. Esto se traduce en ahorro de costos y mayor poder de negociación dentro del mercado.

1.1.4.- DEFENSIVAS

Las estrategias defensivas, son todas aquellas acciones que se generan cuando la empresa teniendo una competencia claramente distintiva, ha fracasado consistentemente en el cumplimiento de sus objetivos y metas; además, también son usadas cuando no han podido aprovechar desde o externo las oportunidades, minimizar las amenazas y utilizar las fortalezas, así como tampoco superar las debilidades internas. Lo anterior es lo mismo que decir que los gerentes de la empresa no han logrado mejorar la rentabilidad.

En opinión de David (2013) las acciones que ejecuta la empresa se

relacionan con el recorte de gastos, la desinversión y la liquidación. En lo que se refiere al recorte de gastos, en ocasiones es necesario que la organización se reestructure a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir el descenso de sus ventas y utilidades. Por su parte la desinversión es utilizada por la organización con el propósito de recaudar capital que le permitan invertir en más adquisiciones o inversiones estratégicas.

En opinión de Córdoba (2005) la aplicación de estrategias defensivas busca reducir los riesgos de ser atacados por otras organizaciones. Por ende, son acciones clásicas que no pretenden lograr nuevas ventajas competitivas, sino posicionar las que ya se tienen; pues se fundamentan en tres tipos de políticas, la primera de producto, permite ocupar segmentos vacíos con nuevos productos a objeto de protegerse de nuevos competidores; la segunda de aprovisionamiento y distribución, que facilita realizar acuerdos de exclusividad con proveedores, siempre y cuando se disponga del poder de negociación; y por último, una política de precios agresivos hacia productos similares.

En el mismo orden, Serna (2008) refiere que las estrategias defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización. Así, en la gerencia estratégica se han definido cinco estrategias defensivas, a saber: reducción, desinversión, liquidación, recuperación y alianzas estratégicas. Ahora bien, siguiendo de nuevo a David (2013) las estrategias defensivas pueden ser aplicadas cuando la organización ha crecido tanto y tan rápido que necesita una importante reorganización, como también cuando alguna acción gubernamental amenaza a la empresa, o cuando ésta no logra recuperarse a pesar de implementar una estrategia de recorte de gastos y de desinversión.

1.2.- EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

La ejecución de estrategias es un proceso arduo, el cual requiere del ordenamiento de acciones para garantizar la productividad de cualquier empresa. La complejidad de este proceso viene dada porque es más sencillo planificar que ejecutar. De tal manera, el éxito de una formulación estratégica no garantiza una implementación efectiva de la misma.

Griffin (2011) señala que en el proceso de elaboración de estrategias está inmersa la parte de implementación, y para hacer esto de manera eficaz, los gerentes tienen que integrar las actividades de diferentes funciones. Por ejemplo, contabilidad y finanzas controlan el flujo de efectivo dentro de la organización y de las fuentes externas a la misma; mientras manufactura fabrica los bienes o servicios de la organización.

Por otra parte, Bateman y Snell (2005) señalan, que como todo lo que se planifica, la formulación de la estrategia adecuada no es suficiente, o lo que es lo mismo cuando se planifica la estrategia se debe de una vez garantizar que dicha planificación puede ser llevada a cabo de manera eficaz. Luego agregan que recientemente, la ejecución ha ocupado un lugar, es por ello que, para estos autores, la estrategia debe encajar de inmediato en una estructura adecuada, recursos humanos y tecnológicos, sistemas de recompensa, sistemas de información, cultura de la organización y estilo de liderazgo.

Es pertinente destacar, la coincidencia teórica que existe entre David (2013) y Bateman y Snell (2005), cuando refieren que los conceptos y herramientas de la formulación de estrategias para empresas, a pesar de ser diferentes de forma, cuando se analiza el fondo de su ejecución, no difieren en gran medida, pero si varían enormemente al considerar los distintos tipos y tamaños de organizaciones.

1.3.- FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

La formulación de los objetivos anuales, es una actividad descentralizada por tanto es importante involucrar a toda la organización de manera de que se sientan no solo tomados en cuenta si no para que dichos objetivos realmente traduzcan las necesidades y el personal se sienta motivado a cumplirlos. En opinión de David (2013) la participación activa de los miembros de una empresa, se direcciona a través del establecimiento de objetivos anuales, la generación de compromisos además de la aceptación de las políticas empresariales.

Los objetivos anuales son necesarios para la ejecución de estrategias, en primer lugar, porque son la base para la asignación de recursos, la evaluación gerencial, el monitoreo de los objetivos de largo plazo o estratégicos y establecimiento de las prioridades organizacionales

divisionales o departamentales. En ese sentido, Rodríguez (2005) resalta que los objetivos anuales siempre deben estar claramente comunicados y bien definidos, por cuanto suelen ser la base del éxito de la ejecución de estrategias en empresas de todo tipo y tamaño. De acuerdo a Serna (2008), los objetivos anuales operativizan y llevan a acciones lo que son las metas a corto plazo, las cuales deben ser alcanzadas en forma progresiva. Cada objetivo lleva asociado varias actividades las cuales son dirigidas a su consecución, tales como: plazo de ejecución, responsable de dicha ejecución, recursos materiales y/o personales necesarios, presupuesto o recursos económicos y fecha de control de finalización de la actividad.

1.4.- ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La asignación de recursos está muy relacionada con el establecimiento de los objetivos anuales. Según David (2013) debe haber una concordancia entre estos objetivos y los recursos, siendo por tanto perjudicial para la administración estratégica y el éxito organizacional que los recursos se asignen de manera distinta a las prioridades que los objetivos anuales han marcado. Para Dess, Lumpkin y Eisner, (2011), todas las organizaciones tienen al menos cuatro tipos de recursos, los cuales pueden ser utilizados para alcanzar los objetivos: recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos.

De igual manera hay que tener en cuenta que algunos elementos pueden impedir la asignación efectiva de recursos, entre ellos destacan: como la sobreprotección de los recursos, excesivo énfasis en criterios financieros a corto plazo, metas estratégicas vagas, no asumir riesgos y falta de conocimiento.

En opinión de David (2013), los gerentes suelen tener muchas más tareas que las que pueden manejar. Por ello es importante que los gerentes asignen tiempo y recursos a todas esas tareas, esto provoca que la presión se acumule. De la misma manera lo señala Francés (2006) cuando presenta como un punto central de la gerencia actual los planes de la organización los cuales deben estar perfectamente alineados con la visión de la empresa mostrando claramente el norte hacia el que se debe apuntar.

1.5.- ESTRUCTURA FUNCIONAL

David (2013) explica que los cambios realizados en la estrategia van a producir variaciones en la

estructura funcional de la organización. La estructura debe diseñarse de manera congruente con las intenciones estratégicas y, por ende, con la posibilidad de aplicarlas. Es importante, por tanto, que las empresas establezcan cambios de manera periódica en su estructura funcional, de esta manera las estrategias siempre responderán de manera efectiva a lo que la organización necesita.

Por otra parte, el citado autor más la postura de Fuenmayor y Pérez (2014) aseveran que no existe una estructura organizacional óptima para un tipo de empresa o tipo de estrategia; sin embargo, las organizaciones dentro de una determinada rama tienden a organizarse de manera similar, en la mayoría de los casos la estructura funcional obedece a una planificación rigurosa. Aunque también resaltan, que, si la estructura funcional se direcciona solo con criterios punitivos, ocasiona un ambiente hostil, en el que se reducen las oportunidades de desarrollo profesional, pueden caracterizarse por una baja moral en los empleados, con alta presencia de conflictos entre el personal y las líneas de trabajo, delegación de autoridad deficiente, más una planificación inadecuada de productos y mercados.

2.- METODOLOGÍA

Metodológicamente, se desarrolló bajo los postulados de una investigación cualitativa, entendida desde la postura de Strauss y Corbin (2002), como un proceso sistemático, donde los hallazgos de la investigación no se encuentran por medio de la aplicación de métodos cuantitativos, pues el investigador procede a obtener los datos a través de fuentes diversas como la revisión de documentos, realizando una interpretación y organización a través de la conceptualización para luego realizar una reducción de datos.

3.- RESULTADOS

En función de los planteamientos anteriores y de lo que ha sido la realidad de nuestras empresas antes los entornos cambiantes, se proponen las siguientes estrategias gerenciales:

3.1.- Para revitalizar los tipos de gerencia

• Generar un manejo más racional de las estrategias de integración, las intensivas y las de diversificación que

permita la apertura de nuevos espacios de mercadeo; además, se puedan concretar relaciones y alianzas estratégicas adecuadas para diseñar y mantener un sistema de acuerdos entre las distintas partes, tal es el caso de clientes con la empresa.

• Crear líneas de trabajo prioritarias sobre las cuales se deben estructurar los criterios que direccionen los tipos de gerencia que decidan aplicar.

• Revitalizar la trascendencia de la aplicabilidad de las estrategias de diversificación, intensivas, de integración e inclusive las defensivas, para unificar criterios sobre su gestión con el propósito de garantizar que gerentes y administradores puedan realizar su trabajo con mayor seguridad laboral, legal y organizacional.

3.2.- Para revitalizar la ejecución de estrategias

Entre las estrategias que pueden llevarse a cabo, están las siguientes:

• Llevar un control sobre aquellos aspectos relacionados con la formulación de objetivos anuales que puedan estar presentando fallas en aplicabilidad, con el objeto de elaborar una guía que permita corregir errores.

• Establecer un cronograma de trabajo para realizar las tareas; especificar las metas que se desean alcanzar en términos concretos, cualitativos o cuantitativos; especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos, necesarios, a través de reuniones permanentes para la unificación de criterios.

• Crear líneas de acciones prioritarias sobre las cuales se deben estructurar los criterios que direccionen la gerencia, relacionados con el manejo estratégico de los inventarios, costos y tácticas de negociación, con el propósito de mejorar las relaciones comerciales y/o la producción.

• Potenciar el trabajo de los miembros de las empresas con el fin de generar confianza y respeto por las responsabilidades propias de cada uno, mediante la conformación de un equipo líder con preparación específica en el área de asignación de recursos, a fin de adecuarlos en atención a la formulación de objetivos anuales.

• Realizar un monitoreo estratégico sobre los recursos humanos y materiales, tanto los disponibles como los requeridos para que la gestión se desarrolle eficazmente.

4.- CONCLUSIONES

Hoy más que nunca, las empresas tienen que comprender que la gestión estratégica, no debe ser una actividad aislada realizada solo de forma anual; muy por el contrario deben convertirla en un ejercicio de periodicidad diaria, poniendo en marcha innovaciones estratégicas, representadas en métodos, técnicas e instrumentos; que mantengan una especie de feedback entre todas las áreas operativas de manera de lograr un mejor y mayor impacto en la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, convirtiéndose en un sello que impregne toda la cultura organizacional, con la finalidad de que sea sostenible en el tiempo y arroje altos índices de perdurabilidad dentro de la comunidad como referente de éxito organizacional.

5 - REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bateman y Snell (2005). Administración. (Sexta edición). México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Camacho, M. (2006). El enfoque humanista en la gerencia. Barinas, Venezuela: Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.

Córdoba, A. (2005). El reto de la gestión empresarial. Madrid: ediciones Deusto.

David, F. (2013). Administración Estratégica. Décimocuarta edición. México: Prentice Hall.

Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A. (2011). Administración Estratégica. Octava Edición. México: McGrawHill.

Dolan, y García, (2005). Conciencia Crítica. Universidad Complutense de Madrid. Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa. Pearson Educación de México.

Fuenmayor y Pérez (2014). ¿Como ayuda la planeación estratégica y la gerencia tecnológica en el desarrollo económico de un país? Revista Coeptum de la Universidad Privada Dr. Doctor Rafael Belloso Chacín.

Griffin, R. (2011). Administración. México: CengageLearning. Editores, S.A. Menguzzato, M. y Renau, J (1991). La dirección estratégica de la empresa, España.

Huamán, M (2002). Cómo escribir un artículo científico. Lima, Perú: Boletín CSI N° 44, 2002.

Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2011). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. 3ª ed. Bogotá: Editorial Eco Ediciones.

Rincón (2013). Gerencia estratégica como acción potenciadora de la calidad del servicio en organizaciones viales. Trabajo de Grado. (Maestría Gerencia Empresarial) Universidad Rafael Belloso Chacín. Maracaibo.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gerencia. (Décima edición). Bogotá, Colombia: 3R editores.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colombia: Universidad de Antioquia.