



CUBA – ABRIL 2015

VARIANTE INSTRUMENTAL PARA EL ANÁLISIS DE LA DINÁMICA ESTRUCTURAL EN EL MARCO DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

MSc. Yuriana Paneca González,
Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de Holguín, Cuba
yura@fe.uho.edu.cu

Resumen

El comportamiento de la dinámica de la estructura económica en una empresa tiene un peso determinante en el entorno donde está enclavada, como parte del sistema territorial y es hacia esa comprensión que se deben encaminar con una mirada renovadora los directivos encargados de la planificación estratégica empresarial. Los elementos planteados y la propia existencia del problema científico inducen la necesidad de realizar una propuesta que tiene como objetivo general, servir de guía en la conducción del proceso de análisis de la dinámica de la estructura económica en una empresa, que permita la orientación de la estrategia en el marco de la planificación empresarial. En el diseño de esta propuesta se eslabonan etapas y pasos que deben desarrollarse en la investigación, así como las herramientas y técnicas a utilizar para el logro de los objetivos de cada etapa y paso.

Palabras claves: planificación, estrategias, dinámica, entorno, comportamiento, estructura, empresa, competitividad.

Abstract:

The behavior of the economic structure's dynamics in a company has a primary role in the environment where it is located, as part of the territorial system and it is towards that understanding that leaders will need to be routed with a fresh demeanor when we talk about strategic business planning. The points raised and the very existence of the scientific problem make us think about the necessity for a proposal that has the goal of serving as a guidance when it comes to conducting the process of analyzing the economic structure's dynamics in a company that allows the orientation of the strategy as part of business planning. In the design of this proposal, stages and steps are unequivocally linked and they should be developed in the research, as well as the tools and techniques in order to achieve the objectives of each stage and step.

Key words: planning, strategies, dynamics, environment, behavior, structures, company, competitiveness.

Introducción

En la actualidad el sector empresarial cubano, como consecuencia de su propia y constante evolución, ha debido adaptarse al ritmo acelerado del acontecer mundial, así como los cambios en el entorno y aprovechar las ventajas que le brinda este para tomar decisiones de forma consistente respecto a su posicionamiento estratégico. Estos factores, unidos al comportamiento del entorno donde está enclavada la empresa, influyen en su dinámica, ya sea de forma favorable o desfavorable. En este contexto, la planificación juega un rol protagónico en la mejora continua del proceso empresarial, ya sea orientada para mantener los índices alcanzados, mejorarlos o revertir una situación económica desfavorable, es el proceso que permite trazar acciones para cumplimentar las metas en el futuro, es decir, planificar estratégicamente el desarrollo de la empresa.

Es con relación a esto que la empresa tiene que posicionar su cartera de actividades y mejorar su dinámica de evolución. Se produce pues, a favor de esta lógica, la necesidad de adoptar enfoques de

soluciones e introducir novedosas técnicas de dirección y planificación estratégica para una correcta orientación de la organización hacia el logro de su eficiencia, eficacia y competitividad.

Sin embargo, en la bibliografía especializada, al menos la consultada por la autora de esta investigación, se observa que entre las principales deficiencias en el proceso de planificación empresarial, se identifican: que las empresas, en su mayoría, no cuentan con un plan en los primeros meses del año; el plan de las empresas, en muchos casos, no responden a estudios o proyecciones; se mantiene un concepto rígido del plan; y se planifican niveles más bajos que los logrados partiendo de estimados conservadores (Pons Duarte, 2011). Las manifestaciones antes señaladas y la carencia de instrumentos para explicar de forma adecuada el comportamiento de la dinámica estructural de la empresa con los cambios del entorno, limitan la comprensión del porqué del comportamiento estructural de la empresa y asimismo sustentar con mayor objetividad la orientación de la estrategia en el marco de la planificación empresarial.

Por tal motivo el presente artículo se plantea el objetivo de proponer un procedimiento para el análisis de la dinámica estructural de la empresa que permita la orientación de la estrategia en el marco de la planificación empresarial.

Desarrollo

Variantes disímiles existen en la literatura especializada para desarrollar análisis estructurales en la empresa, uno de los principales promotores y exponentes en este campo es Michael Godet (2000), donde en *“La caja de herramientas de la prospectiva estratégica”* hace referencia ampliamente el cómo desarrollar este proceso, incluso expone un acercamiento para el diagnóstico de la dinámica de la empresa y su entorno, a partir del juego de actores. Sin embargo su propuesta está carente del modo de develar la relación entorno y dinámica del comportamiento de la estructura empresarial.

En consecuencia, de lo que se trata es de mostrar cómo la propuesta para el análisis de la dinámica de la estructura económica de una empresa permite dar solución al problema científico identificado, ampliar las vías para los análisis de dinámica estructural en la empresa y contribuir a la implementación de algunos lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución¹ aprobados en el marco del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Para el análisis de la dinámica de la estructura económica de una empresa se sistematizan un conjunto de etapas sucesivas, como aporte de esta investigación, en la figura 1:

¹Para profundizar ver Partido Comunista de Cuba (2011). “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución”, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, Cuba.

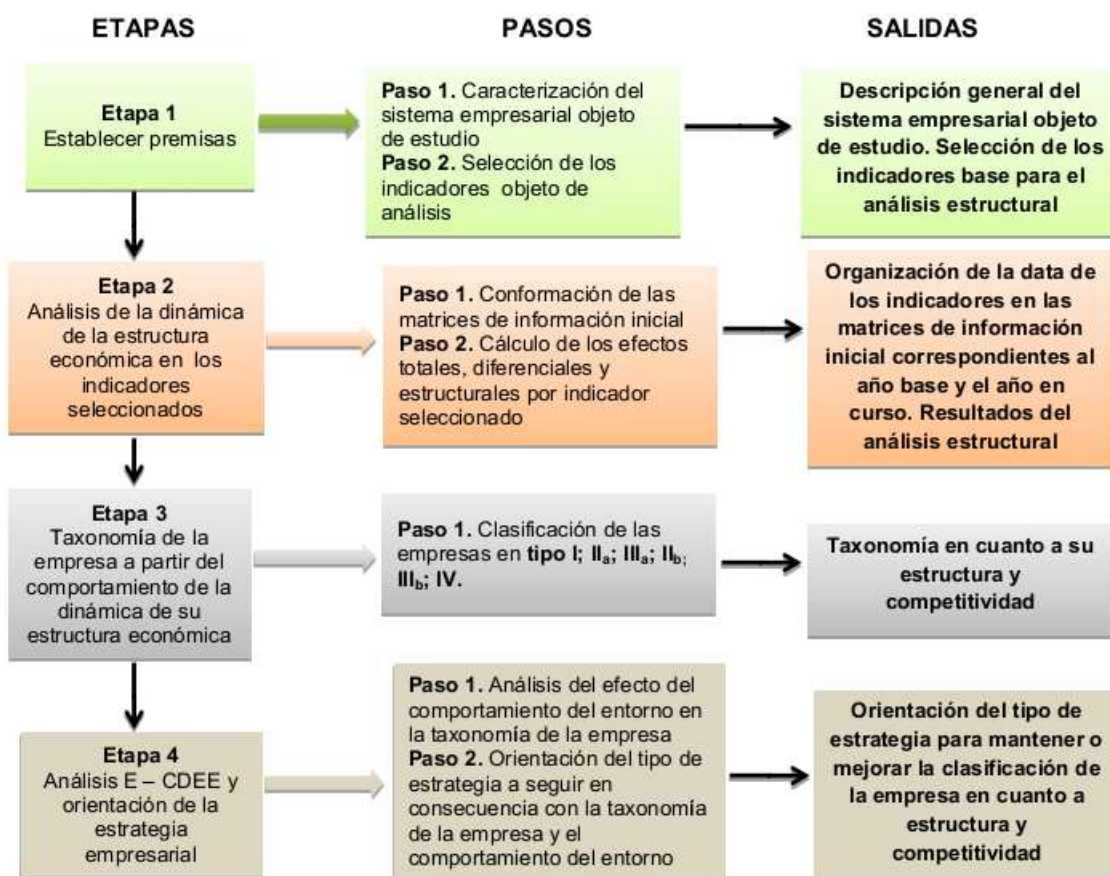


Figura 1. Variante instrumental para el análisis de la dinámica estructural en una empresa

Estas etapas han sido definidas y aplicadas en una UBPC y zonas rurales, así como en otras instituciones de la provincia de Holguín demostrando su utilidad. Para la aplicación de la propuesta no es necesario establecer un periodo específico dentro del año fiscal, ésta es perfectamente utilizable en cualquier momento, solo se requiere la data de los indicadores de años terminados o periodos dentro de un mismo año fiscal y puede estar a cargo de los especialistas del departamento económico de la empresa que agrupe el sistema de empresas; delegación; dirección provincial; grupo empresarial de una actividad, rama, o sector específico. A continuación se presentan los pasos esenciales de cada una de las etapas y se explica, cómo a través de ellas, se establecen las condiciones para el proceso de análisis de la dinámica de la estructura económica de una empresa.

Etap 1 Establecer premisas

Objetivo: caracterizar el sistema empresarial de estudio y seleccionar los indicadores para el análisis estructural.

Paso 1. Caracterización del sistema empresarial objeto de estudio.

Objetivo: describir el sistema empresarial objeto de estudio.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental.

Criterios de verificación: obtener una descripción general de la empresa objeto de estudio.

Descripción:

La caracterización del sistema empresarial puede obtenerse de los informes que contienen los diagnósticos estratégicos que se realicen en la entidad u otro documento oficial que exista en la empresa. Lo relevante es que en dicha caracterización se explicita: nombre oficial; ubicación geográfica; tipo de subordinación; misión y visión; objeto social; organigrama o cualquier otra información que se desee incluir que se considere acorde al objetivo de este paso.

Paso 2. Selección de los indicadores objeto de análisis.

Objetivo: seleccionar los indicadores que sean de interés para el estudio de la dinámica estructural.

Herramientas, métodos e instrumentos: entrevistas abiertas no estructuradas.

Criterios de verificación: listado de indicadores a analizar.

Descripción:

Para la selección de indicadores que constituirán la data para el análisis de la dinámica estructural se realizarán entrevistas abiertas no estructuradas, con el objetivo de identificar aquellos de mayor pertinencia en interés para la empresa. En este sentido, resulta pertinente entrevistar al director general; directores de unidades básicas; jefe del departamento económico u otro cuadro que su actividad se relacione con la planificación estratégica y la toma de decisiones en la empresa objeto.

Etapla 2. Análisis de la dinámica de la estructura económica en indicadores seleccionados.

Objetivo: organizar la data en matrices de información y realizar el análisis estructural.

Paso 1. Conformación de las matrices de información inicial.

Objetivo: ordenar la data de los indicadores seleccionados en las matrices de información inicial.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental y matriz SECRE.

Criterios de verificación: matriz SECRE del año base (t_0) y del año en curso (t_1)

Descripción:

Será utilizada en esta paso la matriz SECRE, que es la que usualmente se utiliza para la organización de la información de un indicador en un municipio, pero como en este caso es aplicado a un sistema empresarial, que contiene un grupo de empresas u unidades de base subordinadas, se considera perfectamente aplicable. La matriz tiene la siguiente estructura:

$R_j \backslash S_i$	R_1	R_2	\dots	R_m	$\sum_j V_{ij}$
S_1	V_{11}	V_{12}	\dots	V_{1m}	V_{1j}
S_2	V_{21}	V_{22}	\dots	V_{2m}	V_{2j}
\vdots	\vdots	\vdots	\vdots	\vdots	\vdots
S_n	S_{n1}	S_{n2}	\dots	V_{nm}	V_{nj}
$\sum_i V_{ij}$	$V_{i.1}$	$V_{i.2}$	\dots	$V_{i.m}$	$\sum_i \sum_j V_{ij}$

Fuente: tomado de González, I. (2010). *Apuntes sobre técnicas de análisis regional*. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Universidad de Camagüey. Inédito

Donde:

R_j j ésima empresa

S_i i ésimo partida del indicador

V_{ij} Valor del indicador seleccionado correspondiente a la partida i en la empresa j

$\sum_j V_{ij}$ Valor total del indicador en la empresa j

$\sum_i V_{ij}$ Valor total del indicador en la partida i en el sistema empresarial

$\sum_i \sum_j V_{ij}$ Valor total del indicador para en el sistema empresarial

Paso 2. Cálculo de los efectos totales, diferenciales y estructurales por indicador seleccionado.

Objetivo: determinar los componentes que desde el punto de vista estructural inciden en la dinámica del sistema empresarial.

Herramientas, métodos e instrumentos: método Diferencial- Estructural.

Criterios de verificación: variaciones relativas de la empresa a partir de los efectos Totales, Diferenciales y Estructurales.

Descripción:

Para determinar los componentes de la empresa que desde el punto de vista estructural inciden en el sistema empresarial se aplica el denominado método Diferencial-Estructural. Este método goza de amplia aplicación en el ámbito territorial, y ha sido aplicado tradicionalmente, pues permite identificar los factores que inciden en la dinámica del sistema estudiado, aunque siempre se recomienda su uso como técnica descriptiva y no propositiva. La adaptación del método a un sistema empresarial resulta novedoso, sin embargo, la interpretación de sus resultados dependerá del tipo de indicador que se seleccione. Esto significa que cuando sea seleccionado un indicador que su naturaleza determine que la tendencia óptima es la de disminuir (por ejemplo, los gastos, los costos etc.), la interpretación de los resultados debe realizarse a la inversa del planteamiento inicial del método.

Existen sobre este método diferentes versiones, la más simplificada distingue tres factores, que son los que se calcularán en este paso:

- **Variación Total (R):** expresa la magnitud que se hubiese alcanzado en la empresa si hubiese crecido al mismo ritmo que el sistema empresarial en su conjunto;
- **Variación adicional o estructural (P):** se obtiene como resultado de la composición estructural de la empresa. Se calcula considerando la diferencia entre la estructura de la empresa con el crecimiento de la tasa global del sistema empresarial. El resultado puede ser positivo o negativo. En el primer caso indica que en la empresa prevalecen en el indicador partidas que en el sistema empresarial son de rápido crecimiento (RC), y en el segundo caso, que prevalecen partidas que en el sistema empresarial son de lento crecimiento (LC);
- **Variación Diferencial (D):** dada porque la tasa de crecimiento de determinadas partidas en la empresa fue mayor (o menor) que a nivel de sistema empresarial. De aquí que se indique que mide la competitividad de la empresa.

Para el cálculo de las variaciones antes mencionadas se parte de la información que contienen las matrices SECRE de los años t_0 y t_1 . Posteriormente se procederá al cálculo de las tasas de crecimiento y de las variaciones R, P y D. Para ello se utilizarán las siguientes expresiones matemáticas recogidas en la tabla 1:

$rij = \frac{Vij^{t^1}}{Vij^{t^0}}$	<p>Donde:</p> <p>rij : tasa de crecimiento de la partida</p> <p>Vij^{t^1} : valor de la partida en el año t^1</p> <p>Vij^{t^0} : valor de la partida en el año t^0</p>
$rit = \frac{\sum_j Vij^{t^1}}{\sum_j Vij^{t^0}}$	<p>Donde:</p> <p>rit : tasa de crecimiento de la empresa en el indicador seleccionado</p> <p>$\sum_j Vij^{t^1}$: total del valor obtenido por la empresa en el indicador seleccionado en el año t^1</p> <p>$\sum_j Vij^{t^0}$: total del valor obtenido por la empresa en el indicador seleccionado en el año t^0</p>
$rtt = \frac{\sum \sum_j Vij^{t^1}}{\sum \sum_j Vij^{t^0}}$	<p>Donde:</p> <p>rtt: tasa de crecimiento del sistema empresarial en el indicador seleccionado</p>

	$\sum_j V_{ij}^{t^1}$: total del valor obtenido por el sistema empresarial en el indicador seleccionado en el año t^1 $\sum_j V_{ij}^{t^0}$: Total del valor obtenido por el sistema empresarial en el indicador seleccionado en el año t^0
$R = \sum_i V_{ij}^{t^0} (r_{tt} - 1)$	$P = \sum_i V_{ij}^{t^0} (r_{it} - r_{tt})$ $D = \sum_i V_{ij}^{t^0} (r_{ij} - r_{it})$

Tabla 1. Fórmulas para el cálculo de las tasas de crecimiento y variaciones totales, estructurales y diferenciales

De acuerdo con la notación utilizada podemos plantear que la variación real de indicador se descompone en las tres fuentes antes mencionadas y que poseen un carácter hipotético. Si a la variación real le restamos la variación total obtenemos lo que se denomina **cambio neto**. El cambio neto se calcula con la siguiente expresión:

$$\sum_i V_{ij}^{t^1} - \sum_i V_{ij}^{t^0} = R + P + D$$

El cambio neto expresa la ganancia o pérdida total que tuvo el indicador en la empresa por no haber variado en la misma magnitud que el sistema empresarial al cual pertenece. En consecuencia, es quien cuantifica lo que ganó o perdió la empresa por no haberse comportado igual que el sistema en su conjunto. El cambio neto puede tomar valores positivos o negativos:

- Si $CN > 0$ indica que la variación real de la empresa estuvo por encima de la variación hipotética, por lo que es favorable para la empresa, es decir, expresa lo que hipotéticamente ganó por haber crecido a un ritmo superior al del patrón de comparación, el sistema empresarial;
- Si $CN < 0$ representa lo que hipotéticamente “perdió” la empresa por no haber variado al ritmo del sistema. En este caso el comportamiento de la empresa está por debajo del sistema empresarial al que pertenece y por tanto está en una situación desventajosa.

El cambio neto tiene una componente estructural, ya que la estructura en la empresa puede actuar como freno o acelerador de la economía de la empresa y tiene un componente diferencial, o sea, la competitividad empresarial.

Etapla 3. Taxonomía de la empresa a partir del comportamiento de la dinámica de su estructura económica

Objetivo: obtener una clasificación de la empresa desde el punto de vista estructural y competitivo, sobre la base de su ubicación en la matriz estructural.

Paso 1. Clasificación de las empresas en **tipo I; II_a; III_a; II_b; III_b; IV.**

Objetivo: clasificar las empresas según las tipologías de Boudeville.

Herramientas, métodos e instrumentos: matriz estructural de Boudeville.

Criterios de verificación: la clasificación de las empresas del sistema empresarial en tipo I; II_a; III_a; II_b; III_b; IV.

Descripción:

Para el desarrollo de este paso se toman los signos de las variaciones del cambio neto, las variaciones estructurales y diferenciales. Tomando en cuenta lo anterior se construye la matriz estructural y se representarán en ella las empresas analizadas. La matriz tiene la siguiente estructura:

		Efecto Diferencial (D)	
		Positivo	Negativo
Efecto Estructural (P)	Positivo	Tipo I	Tipo II a
	Negativo		Tipo II b

Fuente: tomado de González, I. (2010). Apuntes sobre técnicas de análisis regional. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Universidad de Camagüey. Inédito

Se ubicarán por encima de la diagonal las empresas que tengan un cambio neto positivo y por debajo de la diagonal las que tengan el cambio neto negativo, teniendo en cuenta los signos de los efectos estructurales y diferenciales. La matriz expresa lo siguiente:

- Las empresas de Tipo I, son las de avanzada, tienen estructura favorable ya que se especializan en partidas de RC y además son competitivas en sus actividades;
- Las de Tipo II-a, aunque predominan partidas de RC tienen dificultades con su competitividad a escala de sistema empresarial;
- Las de Tipo III-a ocurre a la inversa, aunque son competitivas, tienen dificultades en su estructura;
- Las de Tipo II-b, tienen serios problemas en su competitividad;
- Las de Tipo III-b, manifiestan serios problemas en su estructura;
- Las de Tipo IV, son las más rezagadas, ilustran problemas estructurales y de competitividad.

Etapas 4 Análisis E – CDEE y orientación de la estrategia empresarial

Objetivo: explicar la influencia del entorno en el tipo de clasificación obtenido por la empresa y en consecuencia orientar la estrategia empresarial.

Paso 1. Análisis del efecto del comportamiento del entorno en la taxonomía de la empresa

Objetivo: explicar la influencia del entorno en los resultados económicos del indicador seleccionado en cada empresa del sistema.

Herramientas, métodos e instrumentos: técnicas de creatividad

Criterios de verificación: identificación de los elementos del entorno que tienen una influencia en el comportamiento de la dinámica de la estructura económica (CDEE) de la empresa.

Descripción:

Para analizar y determinar el efecto del entorno sobre los resultados de la ubicación de la empresa en la matriz estructural podrá ser realizado eligiendo algún instrumento de los que agrupan las llamadas técnicas de creatividad (brainstorming, Grupos Nominales, Phillips 66, el método 635, la tira de papel) que están encaminadas a estimular el pensamiento creador mediante la consulta a especialistas para obtener ideas sobre una cuestión en particular.

En ese sentido se expondrán los resultados a un grupo de especialistas seleccionados en la empresa, fundamentalmente, aquellos que por su actividad pueden conocer particularidades del desempeño de la organización en el periodo analizado. Los especialistas deberán proponer las posibles causas externas que influyeron en el comportamiento de la dinámica en la estructura

económica (CDEE). Se deben identificar adecuadamente, aquellos en los que la empresa puede influir desde la propia gestión. Estos elementos serán tomados en cuenta para el diseño de la estrategia empresarial en el próximo periodo de planificación estratégica.

Paso 2. Orientación del tipo de estrategia a seguir en consecuencia con la taxonomía de empresa y el comportamiento del entorno.

Objetivo: orientar hacia donde deben ir encaminada la estrategia empresarial.

Herramientas, métodos e instrumentos: trabajo en grupo.

Criterios de verificación: identificación del tipo de estrategia (competitiva o estructural) a partir de la ubicación de la empresa en la matriz estructural y los factores del entorno.

Descripción:

Para el desarrollo de este paso, igualmente se deben seleccionar los especialistas que constituirán el grupo de trabajo. Para la orientación del tipo de estrategia se tomarán en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Los factores del entorno identificados como influyentes y manejables desde la organización;
- b) La ubicación de la empresa en la matriz estructural. En este sentido las empresas clasificadas en:
 - Tipo I: sus estrategias se orientarán a mantener el liderazgo;
 - Tipo II-a: se orientarán a incrementar la competitividad;
 - Tipo III-a: se orientarán a cambios estructurales o a la incorporación de nuevas actividades.

En cualquiera de esos tres tipos de empresas las estrategias se dirigen a ocupar una mejor posición, ya que ellas crecen a un ritmo superior al del sistema empresarial al que pertenecen, pero este crecimiento puede ser superior.

En el caso de las empresas que se ubiquen por debajo de la diagonal, las estrategias se orientarán de la siguiente forma:

- Tipo II-b: cambios radicales en su competitividad;
- Tipo III-b: cambios radicales en su estructura;
- Tipo IV: cambios radicales tanto en su competitividad como en su estructura.

Conclusiones

El análisis estratégico y estructural del sistema empresarial cubano en pos de mejorar la competitividad estructural suya, constituye hoy día una temática de relevancia en el ámbito académico y de connotación en la actualización del modelo socioeconómico cubano.

El análisis del “estado de la práctica” del proceso de planificación estratégica empresarial, desde la visión del enfoque estructural, permitió apreciar la carencia de alternativas científicamente argumentadas para el estudio de la dinámica de la estructura económica de la empresa. A penas se encontraron precedentes de técnicas aisladas que permiten realizar análisis estructurales, de dinámica o competitividad, pero no estructurados en una concepción lógica desde el enfoque de sistema, por lo cual el problema científico formulado para la presente investigación se considera de actualidad y pertinencia, tanto en el plano metodológico como práctico.

El procedimiento propuesto integra las tendencias actuales relacionadas con el desarrollo del proceso de planificación estratégica mediante un conjunto de herramientas y técnicas fundamentadas en investigaciones científicas, considerándose como un aporte metodológico de esta investigación.

Bibliografía

1. ANSOFF, I. (1997). “La dirección estratégica en la práctica empresarial”. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.
2. AUTORES, COLECTIVO DE. (1981). “Planificación de la Economía Socialista”. Teoría Marxista Leninista. Editorial Progreso. Moscú, URSS.

3. AUTORES, COLECTIVO DE. (s.a). "Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los OBJETIVOS y la elección de la metodología". Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)
4. BOISIER, S. (1980). "Técnicas de Análisis Regional con información limitada". Cuadernos del ILPES, No. 27. Santiago de Chile, Chile.
5. CELIS, F. (1988). "Análisis Regional". Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.
6. CHIAVENATO, IDALBERTO (1984). "Administración Moderna". Nueva Ed. Editorial McGraw-Hill. México.
7. DÍAZ DE ZAYAS, K. (2007). "Propuesta de metodología para la implantación del Cuadro de Mando Integral en puntos de venta de Tiendas Gaviota". Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
8. FORTEZA, S. (2012). "Instrumento para la selección de problemas públicos como fuente para la estrategia de desarrollo en el marco de la planificación municipal". Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, Cuba.
9. GARCÍA VIDAL, G. (2006). "Contribución Teórica y Profesional para la Administración". Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba.
10. GODET, M. & et al. (1991). "Problemes et methodes de prospective: boete e outils". GERPA/Futuribles. Paris, Francia.
11. GODET, M & PROSPEKTIKERT. (2000). "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica". Cuarta edición, publicado por Gerpa & Electricité de France, Misión Prospective. Francia.
12. GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, A. (2004). "Planificación Global de la Economía Nacional". Ministerio de Economía y Planificación. La Habana. Cuba. (versión digital)
13. GONZÁLEZ, I. (2008). "Apuntes sobre técnicas de análisis regional", Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Universidad de Camagüey, Cuba.
14. _____. (2010). Curso sobre Técnicas de análisis regional. Doctorado Curricular en Gestión del Desarrollo Local. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. (inédito)
15. GOODSTEIN, LEONARD D., (1998). "Planeación Estratégica Aplicada". Editorial Mc Graw-Hill. México.
16. HERNÁNDEZ GONZÁLEZ, J. L. (2007). "Diseño del Sistema de Control de Gestión del Hotel Playa Pesquero, perteneciente al Grupo de Turismo Gaviota S.A". Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
17. ISARD, W. (1971). "Métodos de Análisis Regional". Ediciones Ariel; S.A. Barcelona, España.
18. KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1994). "Administración. Una perspectiva global". 10ma ed. Editorial Mc Graw-Hill. México.
19. KÖHLER, R. (1993). "Research Methods in Business Administration". Handbook of German Business Management. GBM. Verlag. C.E. Poeschel.
20. LEFEVRE, J. F. (1982). "L'analys structurelle: methodes et developpements". These de troisiemecycles, Universite Paris-Dauphine.
21. MC LEAN, M. & SHEPERD, P. & CUROW, R. (1976). "Techniques for analysis of system structures". SPRU Occasional papers series.
22. MENDEZ, E. (2001). "Planificación del desarrollo territorial en Cuba. Aplicación de técnicas de desarrollo regional para el diagnóstico en Villa Clara". Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Central de las Villas. Villa Clara, Cuba.
23. NOGUEIRA RIVERA, D. (2002). "Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas". Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas. Cuba.
24. PABLOS SOLÍS, G. A. (2007). "Sistema de Control de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas CREVER". Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección. Universidad de Camagüey. Cuba.
25. PARTIDO COMUNISTA DE CUBA (PCC). (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, La Habana, Cuba.
26. PÉREZ CAMPAÑA, M. (2005). "Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras". Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Villa Clara. Cuba.

27. PÉREZ CAMPDESUÑER, R. (2007). "Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Cuba.
28. PONS, H. & ET AL. (2006). "La planificación como aspecto esencial del proceso de Dirección", en Planificación, Pueblo y Educación (ed.), Habana, Cuba.
29. PORTER, M. (1980). "Competitive Strategy". Free Press. Nueva York. E.U.
30. _____. (1995). "Ventajas competitivas". Free Press. New York. E.U.
31. PUPO, D. & SELVA, K. (2003). "Cuadro de Mando Integral para la empresa de servicios al turismo Servisa S.A". Titulación de Ingeniero Industrial. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.
32. ROBBINS, S. P. (1996). "Administración". Editorial Prentice-Hall, 5^{ta} ed. México.
33. RODRÍGUEZ, J. A. (1995). "Análisis estructural y de redes", Cuadernos Metodológicos, No. 16, Centro de Investigaciones Sociológicas. España.
34. RODRÍGUEZ PÉREZ M. (2008). "Metodología para la planificación estratégica en el área comercial". Tesis en opción al Grado Científico de Master en Gestión Turística. Universidad de Holguín.
35. RODRÍGUEZ ULLOA, R. (1999). "Soft System Dynamics Methodology (SSDM): A tool for social System Analysis and design Available on: (www.concytec.gob.pe/ias/index.htm)
36. RONDA PUPO, G. (2002). "Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano". Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Editorial ISPJAE. La Habana, Cuba.
37. _____. (2006). "Dirección estratégica, constructo y dimensiones". Ediciones Futuro. La Habana, Cuba.
38. SAINT PAUL, R. & TENIERE-BUCHOT, P. F. (1974). "Innovation et evaluation technologique: selection des projets, methodes de prevision". Entreprises Modernes d' Editions. Paris.
39. SANCHEZ, N. (2010). "Propuesta metodológica para la elaboración del plan municipal con un enfoque prospectivo estratégico. Aplicación experimental en la provincia Holguín" Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Centro de Estudios sobre la Economía Cubana. Universidad de la Habana, Cuba.
40. SANPEDRO, J.L. (1959). "Realidad económica y análisis estructural", Aguilar, Madrid, España.
41. SANTÍN CÁCERES, O.F (2009). "Procedimiento de planificación económica en la Educación Superior para asegurar sus objetivos estratégicos". Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de Las Villas. Villa Clara, Cuba.
42. STEINER, G. A. (1969). "Top management planning". Mac Millan. New York, E.U.
43. STONER, J. (1995). "Administración", 5^a ed. Editorial Mc Graw-Hill. México.
44. WÖHE, G. (1990). "Business administration presents theoretical approaches". Handbook of German Business Management G.B.M. Verlang.
45. WREN, D. A. (1987). "The Evolution of Management Thought", 3^{ra}. ed. Editorial John Wiley & Sons. New York, E.U