

## De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte

«Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria».  
Tsun Tzu.

**Guillermo Armando Ronda Pupo  
José Ángel Marcané Laserra**

---

### RESUMEN

*El presente trabajo es el resultado de una investigación de 10 años sobre la aplicación de la dirección estratégica en el mundo. Está dirigido a empresarios, investigadores y profesores, con los objetivos de: demostrar la ausencia de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en los modelos de dirección estratégica y brindar un procedimiento teórico metodológico con carácter sistémico, que complemente la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo. Este artículo demuestra como este procedimiento facilita la aplicación efectiva de esta novedosa herramienta de dirección en el nuevo orden económico hispanoamericano. El artículo consta de dos partes; la primera parte trata sobre la génesis y evolución, la integración de los tres niveles, la valoración del concepto "estrategia", la evaluación de 27 modelos, el análisis Cluster de variables y modelos de diferentes autores, el resultado de la consulta a 23 expertos internacionales. También se presenta el esquema metodológico para la concepción del modelo de dirección estratégica integrada; su objetivo general, las bases teóricas, las regularidades de la dirección estratégica, los principios generales, los principios teórico metodológicos, las premisas para la aplicación del modelo, así como el medio ambiente y la frontera del mismo.*

### ABSTRACT

*This paper is the result of a ten-year investigation on the application of strategic management all over the world. This paper is addressed to managers, researchers and professors with the following objectives: Demonstrate the absence of integration of the levels strategic, tactic, and operative in the models of strategic management and offer a methodological theoretical procedure which complements the integration of the levels strategic, tactic, and operative. It will demonstrate that this procedure facilitates an effective application of this new management tool within the framework of the new economic Hispano-American order. The article is made up of two parts. The first one is devoted to the analysis of the genesis and evolution of strategy on the management field, to the integration of the three levels, to the assessment of the concept «strategy», to the evaluation of 27 models of strategic management, to the Cluster analysis of variables and models created by different authors; the results of the consultation to 23 international experts criteria on this topic. The methodological framework for the conception of the model of integrated strategic management is offered, as well as its general objective, the theoretical basis, and the regularities of strategic management, the general principles, and the theoretical methodological principles, the premises for the application of the model, together with its environment and boundaries.*

## Introducción

El empleo de la estrategia data desde la antigüedad y nace en el campo militar. Se introduce en el mundo académico por Von Newman en 1944, con la Teoría de los Juegos; en la teoría de la dirección desde 1962 y en la pedagogía en 1987, con lo cual llega a convertirse en la herramienta de dirección más empleada en el mundo.

## Génesis y evolución

Para hablar del concepto *estrategia* y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 a.n.e., con el libro de Tzun Tzu *El Arte de la Guerra* [1]. Se basaba en las experiencias de las antiguas campañas para establecer recomendaciones sobre la forma de hacer la guerra, la organización para los ejércitos y el empleo de las armas. También explicaba la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El término estrategia es de origen griego. *Estrategeia*, *estrategos* o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define *estrategia* como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides se marcó el inicio de la *estrategia* como ciencia militar y en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio que relataron sus experiencias estratégicas aunque se considera al Emperador Julio César como máximo representante de esta era.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro *El Príncipe* [2] donde hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su obra *De la Guerra* [3],

sistematiza el conocimiento acumulado, hasta entonces, sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

El concepto *estrategia* se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern. En el campo de la teoría de la dirección, se anuncia en Estados Unidos de América en 1962 y es expuesto en el libro de Igor Ansoff [4] *Estrategias Corporativas*.

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por diferentes autores. Esta última tendencia es empleada principalmente por autores cubanos (78%) y como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

En la literatura internacional, para referirse a la *estrategia*, erróneamente se emplean los términos planeación estratégica, dirección estratégica, gestión estratégica, administración estratégica, formulación estratégica y su equivalente en inglés, *Strategic Management*. En tal sentido, se debe expresar que según la esencia y los pasos de los modelos revisados, el término adecuado es Formulación o Planeación Estratégica pues solo abordan esta fase. La ejecución y el control, aunque se mencionan como fases no se integran desde la formulación, lo que ha traído consigo que no se logre la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección.

## La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Un análisis desde tres perspectivas

De acuerdo con los estudios realizados, la implementación de la estrategia ha sido la fase menos tratada por los investigadores, así como las variables que influyen en la efectividad de esta. Igualmente la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo.

Para ampliar los elementos expuestos anteriormente se muestra a continuación el resultado de la investigación sobre la temática con tres elementos esenciales: Valoración de los términos claves empleados en las definiciones sobre el concepto estrategia; Evaluación de modelos diseñados por diferentes autores y Criterios de expertos.

## Valoración de los términos claves empleados en las definiciones sobre el concepto estrategia

La revisión de 36 definiciones diferentes del concepto de *estrategia*, abordados por diferentes autores entre 1962 y 2002 mediante el estudio bibliométrico con el método de análisis de citas conjuntas, permitió definir tres grupos:

El grupo I que reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa entorno Tabatorni [5], Ansoff [6], Hoffer y Schendel [7], Quinn [8], Mintzberg [9], Le Blanc [10], Harper [11], Saravia [12], Certo [13] y Wright [14].

Los mencionados autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

De los autores anteriormente citados, siete son de procedencia norteamericana (78%) y la etapa de mayor elaboración de definiciones de este grupo fue en la década del 90 del siglo XX (70%), lo que pudiera estar dado a causa de la crisis económica, el incremento de la competencia y el desarrollo acelerado de la tecnología y lo que ha traído como consecuencia, la necesidad de elevar el nivel de proactividad en las organizaciones.

El grupo II presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews [15], Menguzzatto [16], Paz [17], Halten [18], Stoner [19], Koontz [20], Steiner [21], Porter [22], Lambin [23]. Este grupo evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954 y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales.

Al igual que el anterior grupo, la mayoría de los autores son norteamericanos (67%) y los términos aparecen dispersos.

A diferencia del grupo I, en este, los conceptos no están agrupados, sino que están dispersos, lo que evidencia que los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 a 1994. Esta etapa define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo y también el inicio de su empleo en Cuba.

El grupo III tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn [8], Porter [22], Mintzberg [9], Ohmae [24], Harper [25], Londoño [26]. Como se aprecia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX.

Los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla y como aspecto negativo se le critica la sobrevaloración del factor competencia y de la violencia, así como la subestimación de valores. El auge de esta tendencia se corresponde con el auge del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de Estados Unidos.

El análisis realizado permitió establecer que el país donde mayor cantidad de definiciones del concepto *estrategia* se han elaborado es Estados Unidos (61%), así como la última década del siglo XX es la etapa que más conceptos de dirección estratégica se elaboraron en el mundo y que los términos entorno (25%), objetivos (22%) y competencia (14%) son los más empleados en los mismos.

**La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por tres etapas: una, donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, otra, de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y una tercera donde después de muchos años regresa a la competencia.**

Esta vez la guerra es en el mercado y liderada por el neoliberalismo norteamericano. Aquí deben desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia.

Posterior al análisis realizado, se procedió a determinar la posible existencia de consenso entre los autores en las definiciones sobre el concepto estrategia, para lo cual se empleó el método de análisis de correlación de Kendall. Se estableció que no existe consenso entre los 36 autores estudiados y existe un elevado grado de dispersión de los términos claves empleados en las definiciones aportadas por los mismos.

Asimismo, se aprecia que los autores emplean los términos claves para caracterizar los modelos de dirección estratégica diseñados por estos. En sentido general, los conceptos aportados por los autores no definen los modelos de dirección estratégica que proponen.

Por otra parte, se puede apreciar claramente la tendencia sostenida de centrar la atención de sus definiciones en los términos relacionados con la fase de planeación o formulación y no prestan atención a las fases de implantación, ejecución y control. Esto demuestra la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo en los modelos creados hasta el momento.

El análisis realizado permitió proponer una nueva definición que capta una nueva arista que antes no fue abordada por los autores citados, por lo que define la *dirección estratégica como: el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.*

## Evaluación de modelos diseñados por diferentes autores

En el presente epígrafe se exponen los resultados obtenidos del estudio de 27 modelos de dirección estratégica, diseñados y aplicados en el mundo entre 1984 y el 2001.

Para la realización del análisis se empleó el método Cluster, por el paquete de programas estadístico

*Statistic Program for Social Sciences (SPSS)* para *Windows* (versión 9.0, 1999). Como método de unión de los individuos el método de Ward.

Análisis Cluster de las variables empleadas en los modelos de dirección estratégica

Al realizar el corte del dendograma obtenido en la clasificación de variables de 27 modelos de dirección estratégica en el nivel 15 de la escala de la distancia combinada del Cluster, se logra definir tres grupos de variables.

## Al valorar estos grupos se nota que todos se centran en conceptos claves para la dirección estratégica.

El primer grupo de variables se centra alrededor del concepto: *planeación* y al analizar la significación práctica de los demás conceptos, podemos llamar a este grupo como aquellas variables que se relacionan con la *planeación*.

El segundo grupo tiene como concepto central los objetivos. Los demás conceptos muestran una estrecha relación con la formulación de los mismos, por lo que se le llamará grupo de variables relacionadas con la *formulación*.

Mientras que el tercer grupo centra su atención alrededor de los conceptos: *misión, visión y estrategia*, los demás conceptos giran en torno a los mismos y se refieren al diagnóstico y conceptos claves para la formulación de los tres primeros, por lo que se le llamará grupo de variables relacionadas con el *diagnóstico/formulación* de las estrategias.

Como se puede apreciar, los conceptos centrales de los tres grupos están referidos a la fase de formulación, lo que evidencia la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo, en los modelos de dirección estratégica analizados.

## Análisis Cluster sobre los modelos de dirección estratégica

El dendograma obtenido para los modelos fue cortado al nivel 6 de la escala de distancia combinada

del Cluster y se obtuvieron seis grupos de individuos. El primero está formado por el modelo de Eugenio Yañes [27], el segundo por los modelos de Goldsmith [28] y Gimbert [29], el tercero por los modelos de Menguzzatto [30], Steiner [21], Argenti [31], Lazo Vento [32], Valencia [33] y Gárciga [34], el cuarto lo componen los modelos de Wright [35], David [36], Certo [37], Jones [38], Borges [39], Pérez Llanes [40], Navas [41], Bienmas [42], Strckland [38], y Kotler [43], el quinto por los modelos de Sallenave [44], Stoner [45], Bueno [46] y Andrews [47], y por último, el grupo VI que lo forman los modelos de Wheleen [48], Fermín [49] y Kanry [50].

El modelo de Eugenio Yañes forma, él solo, un grupo, el cual es creado en Cuba en 1989. Resultó el modelo más particular de todos los analizados y se caracteriza por atender 11 conceptos, pero solo relacionados con la formulación de la estrategia, pues ignora el resto de los grupos de conceptos antes definidos.

Este grupo, como se expresa anteriormente, no alcanza la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo al centrar su atención solo en la fase de formulación de la estrategia.

El grupo II lo componen dos modelos, diseñados en Estados Unidos y España en 1997 y 1998. Los modelos de este grupo comparten los conceptos: visión, misión, estrategia y objetivos. Además, uno u otro modelo contiene otros conceptos que se reparten fundamentalmente en el grupo de variables que reflejan una manera de actuar en función de la formulación y los objetivos.

En el grupo antes analizado, los modelos no abordan significativamente conceptos relacionados con la implantación de la *estrategia*, por lo que son modelos que no consideran la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

Los modelos que componen el grupo III fueron creados en Estados Unidos, España y Cuba, entre 1996 y 1999. Estos modelos tienen en común que todos consideran los conceptos: diagnóstico, implantación, objetivos y estrategias e incluyen, en unos modelos más que en otros, algunos conceptos relacionados con los tres grupos de variables antes definidos. Es, de todos los grupos de modelos, el que más conceptos distribuyen.

El grupo que se analiza, a diferencia de los otros, tiene conceptos relacionados con la fase de implantación, pero cuando se analizan individualmente se concluye que no alcanza la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Los modelos que componen el grupo IV fueron creados en Estados Unidos y España entre 1994 y 1997 y los mismos comparten los conceptos de objetivos y estrategia y, en general, este grupo tiene similitud con al grupo III. Su diferencia está en la incorporación del paso control.

Como se aprecia, este grupo no considera los conceptos relacionados con la fase de implantación, lo que afecta la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

El grupo V posee cuatro modelos creados en Estados Unidos y España entre 1992 y 1997. Está compuesto por los modelos menos elaborados y considera en común los conceptos de diagnóstico y *estrategia*, mientras que el pobre número de conceptos que, por lo general, manejan estos modelos trata de distribuirlo en los tres grupos de variables antes definidos. Como es lógico, resulta una escasa elaboración en todos los sentidos. Al igual que los cuatro grupos anteriores, este grupo no considera la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

El grupo VI lo componen tres modelos creados en Cuba, Estados Unidos y Japón, respectivamente, entre 1997 y el 2000 e incluye el modelo 21, que es, entre todos los considerados, el que más conceptos maneja, 17 en total. Pero también incluye el modelo 27, que es el que menos conceptos incluye, dos en total. Además, conforma este grupo el modelo 18 con ocho conceptos en su formulación. Así, esos tres modelos centran su atención en las variables del grupo planeación, donde comparten los pasos diagnóstico y políticas, y distribuyen sus otros conceptos en el grupos de variables de diagnóstico y formulación. Se significa que no prestan atención al grupo de variables dedicadas a los objetivos, aunque sí incluyen el paso como tal.

**Los pasos empleados por este grupo centran la atención en la planeación, por lo que se establece**

## que no posee integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo para lograr la efectividad de su implantación.

### Criterios de expertos

En la obtención de los criterios de expertos se empleó el método Delphi a 23 expertos internacionales (ver anexo 1). Para ello se seleccionaron aquellos que poseen un coeficiente de competencia alto (entre 0.8 y 1.0), de los cuales 91% (21) son Profesores Titulares y Doctores y 9% (2) Master en Ciencias y Profesores Auxiliares. Poseen más de 15 años de experiencia en la investigación e impartición de clases sobre el tema de dirección estratégica 50% y otro 50%, entre 10 y 15 años.

Las preguntas realizadas a los expertos fueron:

- 1) ¿Considera usted que los modelos de planeación estratégica actuales garantizan la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo?
- 2) ¿Cuáles son las variables esenciales para lograr la implantación efectiva de la dirección estratégica en una organización?

Los resultados obtenidos sobre la pregunta 1 se expresan en la tabla 1

Las causas enunciadas por los expertos fueron:

- Exceso de centralización en la toma de decisiones.
- Predominio de la atención de los dirigentes a la gestión operativa.
- Escasa participación de los dirigentes en la formulación e implantación de las estrategias.
- Falta de integración conceptual.
- Necesidad de integrar la ejecución y el control desde la fase de formulación en el ciclo funcional de dirección para complementar la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Marcado pragmatismo y empirismo en los estudios y la aplicación.
- Insuficiente preparación de los dirigentes.
- Ausencia de la identificación de las variables que influyen en la efectividad de la ejecución de la implantación.

**Tabla 1. Resultados de la aplicación del método Delphi a 23 expertos internacionales**

Criterio obtenido	Cantidad de expertos	Votos totales	Votos negativos	Coefficiente de concordancia
Los modelos de dirección estratégica tradicionales no garantizan la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.	23	23	3	87 %

**Tabla 2. Resultados de la aplicación del método Delphi a 23 expertos internacionales**

Criterio obtenido	Cantidad de expertos	Votos totales	Votos negativos	Coefficiente de concordancia
Liderazgo del cambio estratégico	23	23	1	96 %
Adecuación de la estructura a la estrategia de finida	23	23	2	92 %
Adaptación de la cultura	23	23	3	87 %
Formulación de políticas para lograr alineación	23	23	2	92 %

- Escasas herramientas relacionadas con la implantación.

Los resultados obtenidos sobre la pregunta dos se expresan en la tabla 2.

Significación de las variables determinadas por los expertos en relación con la implantación

**Por medio del empleo del método Delphi se determinaron las variables que influyen en la efectividad de la implantación de la dirección estratégica en las organizaciones: liderazgo del cambio, ajuste de la estructura a la estrategia, formulación de políticas y ajuste de la cultura a la estrategia.**

Posteriormente se determinó el grado de significación entre la implantación y las variables definidas por los expertos y su presencia o ausencia en los 27 modelos de dirección estratégica estudiados mediante la prueba Chi Cuadrado.

El resultado de la prueba para las cuatro variables se muestra a continuación:

- La relación implantación con el ajuste de la cultura obtuvo un valor muy altamente significativo.
- La relación implantación con liderazgo del cambio obtuvo un valor altamente significativo.
- La relación implantación con el ajuste de la estructura a la estrategia obtuvo un valor altamente significativo.
- La relación implantación con la definición de políticas para la ejecución obtuvo un valor altamente significativo.

El resultado obtenido evidencia que la efectividad de la implantación de la dirección estratégica depende de las variables: ajuste de la cultura, el liderazgo del cambio, el ajuste de la estructura a las estrategias definidas y la formulación de políticas para garantizar la alineación y coherencia del proceso de implantación y ejecución de las estrategias definidas.

El resultado antes expuesto demuestra que la implantación es la fase de la dirección estratégica a la que menos atención han prestado los investigadores del tema, lo que ha ocasionado la *ausencia de integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección*. Los autores de los 27 modelos estudiados consideran la implantación de la dirección estratégica independiente de las variables que se mencionaron en los párrafos anteriores.

Modelo de dirección estratégica para complementar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección (Fig. 1)

La modelación, como método científico general, ha penetrado en todas las esferas de la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre y es utilizada como procedimiento gnoseológico para limitar la diversidad en los fenómenos, servir de transmisor de la información del objeto al sujeto, basada en un fundamento lógico único y actuar como cierto tipo de regulación con la cual, la asimilación del objeto se realiza por medio de un eslabón intermedio que es el modelo.

El término Modelo, del latín, *modelus*, que significa medida, magnitud, está relacionado con la palabra *modus* (copia, imagen). El término modelo se utiliza en el presente trabajo como la representación de un objeto real que, en el plano abstracto, el hombre concibe para caracterizarlo y poder, sobre esa base, darle solución a un problema planteado.

El estudio de 27 modelos de dirección estratégica aplicados entre 1984 y el 2001 en el mundo, mediante el análisis Cluster, demuestra que la dirección

estratégica consta de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control. Asimismo, se determinó que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es la formulación. La implantación, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, y es la implantación la de mayor afectación. Según informe de la revista *Fortune*, nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una empresa, nunca llegan a implantarse operativamente, lo cual corrobora el planteamiento anterior.

A continuación se muestra el esquema metodológico que sirvió de base para la concepción del modelo de dirección estratégica que comprende: las regularidades, las bases teóricas, los principios generales y teórico metodológicos, las premisas; los pasos y los procedimientos del modelo conforme al enfoque en sistema.

### Esquema metodológico para la concepción del modelo de dirección estratégica

El diseño del modelo de dirección estratégica se fundamenta en una profunda revisión de literatura internacional y nacional sobre el tema, en la experiencia teórica y práctica acumulada durante la participación y asesoramiento directo en el proceso de perfeccionamiento de los sistemas de dirección de diferentes empresas desde 1989 hasta el 2002, ambos inclusive.

### Objetivo general del modelo

Contribuir a lograr la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo, que propicie su implantación y ejecución con la finalidad de elevar la eficiencia y eficacia de las organizaciones hispanoamericanas.

### Bases teóricas

Las bases fundamentales que soportan el modelo conceptual diseñado son: la dirección estratégica, como método general de dirección; la dirección por objetivos, como método de dirección del proceso; la dirección por valores, como herramienta para legitimar el cambio; el *benchmarking*, como herramienta de aprendizaje para mejorar el desempeño; la dirección por políticas para facilitar la implantación y garantizar la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo; teoría general de sistemas, teoría del aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, capital humano y su calificación, competencia y experiencia, así como la infraestructura técnico material e informativa.

El diseño del modelo de dirección estratégica se basa esencialmente en el enfoque en sistema a partir de los cinco pasos que propone Idalberto Chiavenato para reconocer un sistema:

- 1) Localización de las partes componentes o elementos que están relacionados entre sí.

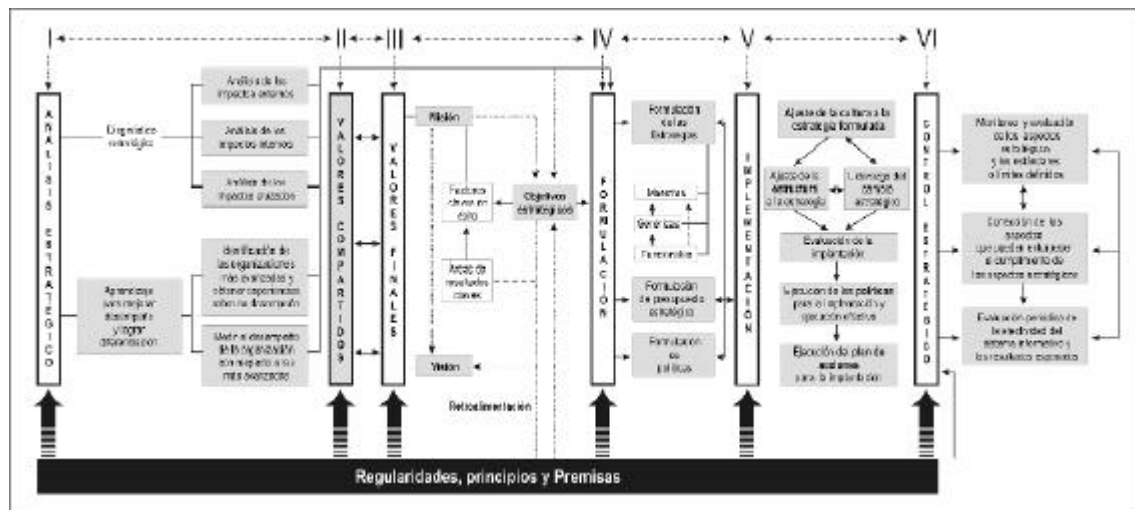


Figura 1. Esquema del modelo de dirección estratégica



- 2) Identificación del patrón que rige las relaciones.
- 3) Percepción de una finalidad vista como un todo.
- 4) Definición del medio ambiente donde actúan las partes componentes o elementos.
- 5) Establecimiento del ciclo de eventos que identifica el proceso del sistema.

servicios, percibe manifestaciones expresadas a través de las fuerzas político - legales, económicas, tecnológicas y sociales que pueden ser positivas (oportunidades) o negativas (amenazas), pero dicha forma de manifestación no quiere decir que se comporte igual para dos organizaciones aunque sean del mismo sector de mercado.

### Todo comportamiento de un factor externo relacionado con la organización tiene un impacto que puede ser positivo o negativo.

Para representar y explicar el proceso de dirección estratégica en el modelo diseñado se emplea el flujograma del sistema que permite expresar sus propiedades cualitativas, con una lógica basada en la descripción de las etapas, pasos y procedimientos.

La adaptación de la organización en este caso estaría dada por poseer una capacidad (C) para aprovechar de manera eficiente y eficaz la forma de manifestación positiva del factor externo (oportunidad) o de protegerse adecuadamente del factor negativo (amenaza), de manera que la intensidad del efecto del impacto (IEI) no tenga un resultado perjudicial sobre la organización.

### Las regularidades en la dirección estratégica

#### La interacción de la organización con su entorno (Fig. 2)

Supuestos.

Ninguna organización puede subsistir aislada, sin interacción con su entorno.

Individualidad en la forma de manifestación de los factores externos sobre la organización (lo que para una organización constituye una amenaza, para otra puede constituir una oportunidad). En la relación dialéctica que efectúa la organización con el entorno mediante la satisfacción de la demanda de bienes o

Lo anteriormente expresado quiere decir que si en el entorno existe un determinado factor clave que puede brindar una oportunidad a la actividad de la organización, pero que esta no tiene las capacidades positivas (fortalezas) para aprovecharla, entonces dejaría de ser una oportunidad para convertirse en una restricción. Sin embargo, si la forma de manifestación del factor externo es negativa (una amenaza), pero la organización tiene la capacidad suficiente para atenuar el efecto negativo que la

	3ra. 1997	4ta. 1997	5ta. 1998	6ta. 1998	7ma. 1999	8va. 1999	9na. 2000	10a. 2000	11a. 2001	12a. 2001	13a. 2002	14a. 2002	
Total España	2.56% 0.44%	3.99% 0.85%	5.72% 1.58%	6.49% 2.25%	9.23% 3.27%	10.77% 4.20%	12.64% 5.44%	14.75% 6.55%	16.37% 8.70%	18.68% 11.71%	20.94% 13.47%	22.79% 14.48%	Total España
1-5.000 hab.	13.75% 13.68%	1.87% 0.12%	2.48% 0.24%	2.76% 0.37%	4.73% 0.63%	5.48% 0.98%	6.78% 1.68%	8.89% 2.17%	9.84% 3.61%	11.37% 8.88%	13.36% 6.87%	15.46% 7.81%	1-5.000 hab.
5.001-10.000 hab.	3.88% 0.58%	8.14% 0.92%	18.26% 2.46%	14.96% 5.60%	18.94% 6.06%	24.81% 8.90%	30.11% 13.45%	34.09% 16.67%	39.58% 22.73%	45.88% 31.25%	51.14% 36.17%	54.41% 38.64%	5.001-10.000 hab.
10.001-50.000 hab.	15.51% 2.36%	22.66% 5.92%	56.42% 11.14%	54.19% 16.11%	41.95% 25.60%	52.49% 29.62%	57.65% 35.19%	65.42% 44.13%	68.59% 48.91%	74.16% 58.03%	76.51% 62.04%	79.15% 67.10%	10.001-50.000 hab.
50.001-100.000 hab.	37.93% 12.07%	41.38% 13.75%	51.72% 23.86%	60.34% 30.21%	67.24% 40.25%	74.14% 35.17%	82.76% 60.34%	87.93% 67.24%	89.66% 74.14%	93.10% 84.48%	94.83% 87.53%	98.28% 93.10%	50.001-100.000 hab.
+ 100.001 hab.	47.27% 20.00%	60.10% 34.22%	72.74% 49.49%	85.43% 63.64%	96.36% 78.18%	96.36% 80.00%	96.36% 81.82%	96.36% 87.27%	96.36% 92.73%	96.36% 92.73%	96.36% 96.36%	98.18% 96.36%	+ 100.001 hab.

Fig.2. Interacción dialéctica de la organización con su entorno.

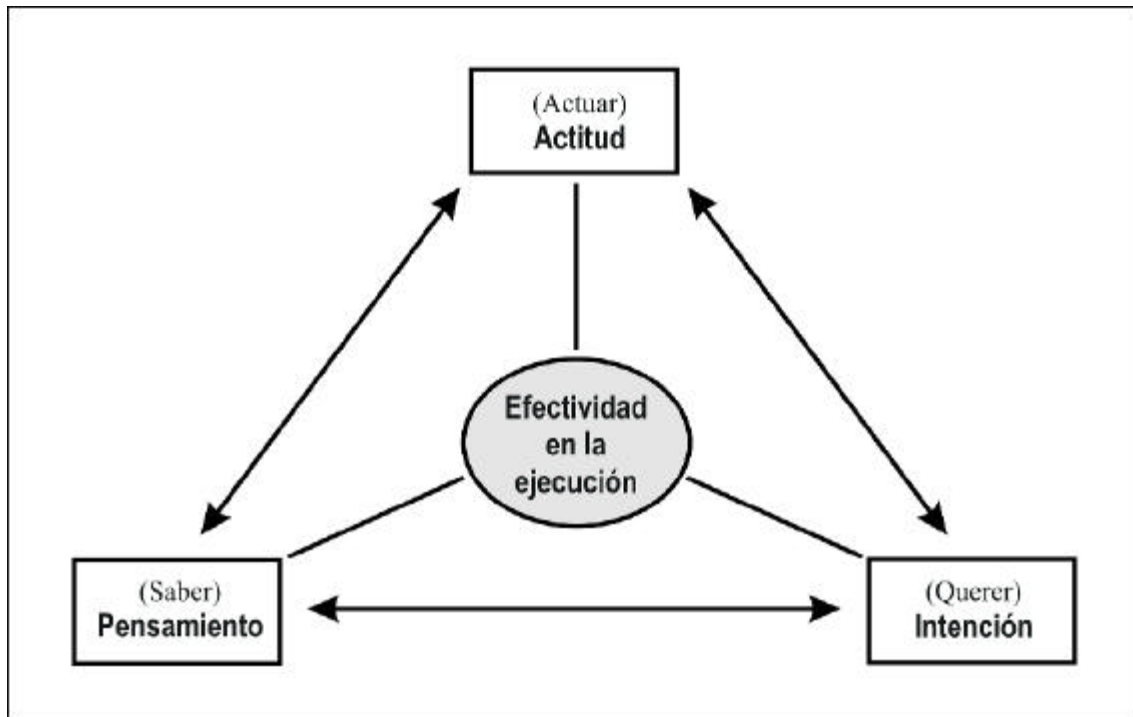


Fig. 3. Correspondencia entre pensamiento, actitud e intención para la ejecución efectiva.

misma pueda ocasionar, entonces, la intensidad del efecto del impacto de dicha amenaza sería mínima.

La necesaria correspondencia entre el pensamiento, actitud e intención durante la ejecución de la dirección estratégica (Fig. 3)

Supuestos.

El dominio de las herramientas y técnicas de la misma (pensamiento) para la formulación, implantación y control de la dirección estratégica

La integración necesaria del nivel estratégico con el táctico y el operativo.

Existe efectividad en la ejecución de la estrategia si se cumple que:



donde (EI) es la efectividad de la Implantación de la Estrategia, (PE) el pensamiento estratégico, (AE) la Actitud Estratégica y (IE) la Intención Estratégica.

En función del supuesto anterior se elaboraron las definiciones para cada elemento.

Pensamiento estratégico: conjunto de juicios, conceptos y habilidades conceptuales, técnicas y humanas necesarias para realizar con éxito el proceso de formulación, implantación, ejecución y control de la dirección estratégica.

Las habilidades conceptuales son las relacionadas con las capacidades para la integración de los diferentes niveles de la organización con coherencia y armonía.

Las habilidades técnicas son las que relacionadas con el dominio de las herramientas propias para la formulación, implantación, ejecución y control de las estrategias.

Las habilidades humanas tienen que ver con la capacidad para la interacción con los miembros de la organización, de fomentar el trabajo en equipos, lograr el compromiso, la motivación y la comunicación efectiva.

Actitud estratégica: disposición de ánimo manifestada en la ejecución con éxito de las acciones

relacionadas con la formulación, ejecución y control de la dirección estratégica.

Intención estratégica: determinación de la voluntad en orden a un fin estratégico previamente establecido. La intención se refleja en la acción.

## Principios generales

- Carácter científico.
- Enfoque sistémico y holístico del proceso.
- Carácter ético del proceso de dirección.
- Carácter eminentemente formativo y desarrollador del proceso de dirección estratégica.
- Autonomía en la toma de decisiones estratégicas.

## Principios teórico metodológicos

- La jerarquía del proceso de planeación materializado desde los niveles estratégicos a escala de toda la organización hasta el nivel individual.
- El carácter iterativo. Entre los diferentes pasos del modelo como un todo.
- Naturaleza holística, al considerar las partes del modelo no solo en constante interacción entre ellas, sino con el todo.
- Carácter integrador. Para armonizar y lograr coherencia entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Carácter transfuncional, al propiciar el desarrollo de las cuatro funciones de dirección con un enfoque sistémico.
- El carácter participativo. Inherente al modelo en todas las fases del proceso general de gestión estratégica.
- Carácter proactivo orientado a los resultados. Tanto su concepción y aplicación sistemática como el que rige su mejoramiento continuo,

para adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del entorno y de la propia organización.

- La racionalidad económica. Que debe caracterizar la ejecución de las diferentes etapas y procesos inherentes a su implantación, así como la obtención de los resultados previstos por estas organizaciones.
- La cooperación. Para la ejecución efectiva con racionalidad, lograr la coherencia e integración necesaria para garantizar los resultados con un elevado nivel de efectividad.
- La flexibilidad. Tanto para adaptarse a los cambios internos y externos para lograr que la organización se adecue y perfeccione continuamente ante las exigencias del entorno.
- La retroalimentación sistemática y la interacción permanente. En la ejecución de las diferentes fases del proceso general de dirección estratégica, así como los elementos implicados en este.

## Premisas para la aplicación del modelo

- 1) Compromiso de la alta dirección y miembros de la organización para la implantación y ejecución efectiva.
- 2) Cultura organizacional que impulse el cambio, el trabajo en equipos, el acceso a la información.
- 3) Ajuste adecuado de la cultura, el liderazgo, la estructura y la definición de políticas con la de implantación.

## Medio ambiente y frontera del modelo

La dirección estratégica por su esencia, debe garantizar la adaptación y proactividad de las organizaciones con el entorno, es decir, se relaciona con todos los procesos del medio ambiente y, por tanto, constituyen su frontera. Dentro de los marcos de la organización, todas sus funciones y procesos tienen estrecha relación en todo momento, debido a la necesidad de armonía, integración y coherencia para lograr el funcionamiento correcto.

## Conclusiones

El análisis de 36 definiciones sobre el concepto estrategia y 27 modelos de dirección estratégica, de los más empleados nacional e internacionalmente, diseñados e implementados por autores europeos, asiáticos, norteamericanos, latinoamericanos y cubanos, entre 1984 y 2001 permite establecer las siguientes conclusiones:

El país donde se ha elaborado mayor cantidad de definiciones y se han diseñado más modelos de planeación estratégica es en Estados Unidos.

Los pasos que han logrado mayor generalización y empleo en los modelos analizados son: las estrategias (89% de los modelos), el diagnóstico estratégico (93%), los objetivos estratégicos (79%) y la misión (71%).

De los modelos analizados (46%), se enuncia como un paso: la implantación, pero en ningún momento se exponen las variables que la garantizan, así como los procedimientos para llevar a cabo la misma.

Las variables que influyen en la efectividad de la implantación de la dirección estratégica son: ajuste de la cultura para el cambio en función de la implantación de las estrategias definidas, ajuste de la estructura a la estrategia diseñada, liderazgo para el cambio y adopción de políticas para garantizar la coherencia.

Los valores compartidos solo se tienen en cuenta en 18% de los modelos y se emplean como enunciados a través de trabajo de grupo por la alta dirección, sin que se definan los valores que realmente subyacen en la cultura de las organizaciones, por lo que no contribuyen a lograr el cambio ni a fomentar una cultura estratégica en la organización.

Las variables que recomiendan en los procedimientos y herramientas de diagnóstico en los modelos analizados, solo abordan aspectos presentes y pasados, lo que trae consigo que no garantizan la proactividad necesaria en la dirección estratégica.

En los modelos estudiados no se brinda un procedimiento para lograr la proactividad en el control estratégico.

De los modelos (100%) presentan insuficiencias en la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección, ya que no se integran la implantación y el control desde la fase de formulación.

En ninguno de los modelos analizados se emplea explícitamente el aprendizaje como procedimiento para mejorar el desempeño de las organizaciones y lograr ventajas competitivas sostenibles, teniendo en cuenta que el desarrollo de la tecnología ha traído consigo que el liderazgo en costos y la diferenciación no son ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

## Referencias

- 1) Sun Tzu. The art of war./ Ed. Dell Publishing, New Cork, 1983, 82 pp.
- 2) Machiavelli, Niccolo. The prince./ Ed. Oxford University Press, New York, 1998, 101 pp.
- 3) Von Clausewitz , Karl. *De la Guerra*. Biblioteca militar, Oficial (40):167, 1998.
- 4) Ansoff, Igor. Estrategias Corporativas./ Ed Trillas, México, 1965, pp. 36- 65.
- 5) Tabatorny y Jarnew, citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 18.
- 6) Ansoff, Igor. El Planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración./ Ed. Trillas, México, 1976, p. 128.
- 7) Schendel, Dan. Introduction to competitive organizational behaviour: toward on organizationally – based theory of competitive advantage, Strategic Management Journal, (15): 1-4, winter, 1978.
- 8) Quinn, Robert E. Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice may Hispanoamericana, 1991, 268 pp.

- 9) Mintzberg, Henry. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, 1994, pp 4-8.
- 10) Le Blank E., citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 19.
- 11) Harper y Linch, citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 19.
- 12) Saravia, E., citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 19.
- 13) Certo, Samuel. C. *et al.* Dirección Estratégica./ Ed. Irwin, Madrid, España. 1994, 382 pp.
- 14) Wright, Peter. Strategic Management./ Peter Right, Charles D. Prngle, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición./Ed. Woodstock Publishers Service, USA, 1994, pp. 4-101.
- 15) Andrews A., citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 19.
- 16) Menguzato y Renau. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 1995, 427 pp.
- 17) Paz, L., citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 18.
- 18) Halten, K. J., citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 18.
- 19) Stoner, James. Administración, 5ta edición S.P.I, pp. 189-210.
- 20) Koontz, Harold. Administración. Una perspectiva global./Harol Koontz y Heinz Weirich./Décima Edición, Ed. McGraw Hill, México, 1994, 745 pp.
- 21) Steiner, George A. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editirial Continental, S. A., México, 1996, 360 pp.
- 22) Porter, Michael. Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp., 1995.
- 23) Lambin, P., citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 18.
- 24) Ohmae, citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección

- estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 18.
- 25) Harper y Linch, citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 19.
- 26) Londoño, citado por Ronda Pupo, Guillermo. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Libro electrónico. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior, Cuba, 2003, p. 17.
- 27) Yañes González, Eugenio. Dirección Estratégica/ decisiones estratégicas./ Ed Talleres de impresión del SIME, La Habana, Cuba, 1992, 239 pp.
- 28) Goldsmith, Joan. Memoria seminario Dirección por objetivos. Compilado por los profesores: Felipe Herrera Torres y Mercedes Séneca Montejo./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, octubre, 1997, pp. 109-118.
- 29) Gimber, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa./ Ed. Deusto S.A., Madrid, España, 1998, 193 pp.
- 30) Menguzzatto y Renau. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 1995, 427 pp.
- 31) Argenti. Ver Ronda Pupo, Guillermo A. Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? [en línea]. 2002, 24 pp. <www.monografias.com> [Consulta: 3 de noviembre del 2002].
- 32) Lazo Vento, Carlos. Dirección Estratégica territorial. Tecnología. Experiencia en Pinar del Rio. Carlos Lazo Vento, Glicería Gómez Ceballos y Reynaldo Fernández Lorenzo. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, 1998, pp. 125-156.
- 33) Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa./ Ed. Contables, administradores y fiscales, S.A., México, 1999, 235 pp.
- 34) Gárciga, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos./ Ed. "Félix Varela". La Habana, Cuba, 1999, 270 pp.
- 35) Wright, Peter. Strategic Management./ Peter Right, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll y John Parnell, 2da Edición./Ed. Woodstock Publishers Service, USA, 1994, pp. 4-101.
- 36) David. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p 123.
- 37) Certo, Samuel. C. *et al*. Dirección Estratégica./ Ed. Irwin, Madrid, España. 1994, p. 110.
- 38) Jones. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 138.

- 39) Borges. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 128.
- 40) Pérez Llanes. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 129.
- 41) Navas. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 131.
- 42) Bienmas. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 137.
- 43) Kotler, John Philip. Escogiendo estrategias para el cambio./ John Philip Kotler, Leonard A. Schelesinger, Folletos Gerenciales, No 4 de 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 1998, pp. 10-28.
- 44) Sallenave, Jean, P. Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, 1992, p. 45.
- 45) Stoner. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 132.
- 46) Bueno. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 134.
- 47) Andrews. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 135.
- 48) Wheleen. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1996, p. 136.
- 49) Rodríguez Gonzáles, Fermín O. La Dirección por Objetivos, partes débiles, exigencias a los dirigentes e hipótesis sobre el éxito o el fracaso. Fermín O. Rodríguez González y Sinia Alemañ Ramos./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, 1998, pp. 64-69.
- 50) Kanry. Ver Ronda Pupo Guillermo A. Modelo de Dirección Estratégica para empresas de seguridad y protección en el contexto cubano. Tesis presentada en opción al título científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor. Dr. C. José Ángel Marcané Laserra/ ISPJAE, 1998 p. 140.

Recibido: 18 de febrero del 2003.

Aprobado en su forma definitiva: 26 de septiembre del 2003.

---

### **Guillermo Armando Ronda Pupo**

Universidad de Holguín, Cuba.  
 Correo electrónico: <gronda@ict.uho.edu.cu>.

---

#### **Anexo 1. Expertos seleccionados para el método Delphi**

Nombre y apellidos	Grado Científico	Categoría docente	Experiencia	País	Coefficiente de competencia
Rogelio Gárgala Marrero.	Dr. C	PT	10 - 15	Cuba	1
Juan García Gómez.	Dr. C	PT.	10 - 15	Cuba	1
Angel Luis Portuondo Velez.	Dr. C	PT	10 - 15	Cuba	1
Abby Rummell	Dr. C	PT.	+ 15	EEUU	0.9
Paul Arverson.	Dr. C	PT.	+ 15	EEUU	0.9
Alberto Fernández	Dr. C	PT	+ 15	España	1
Mario Vogel.	Dr. C	PT	10 - 15	Argentina	0.9
Alfonso López	Dr. C	PT	+ 15	España	1
Scott Venezia.	Dr. C	PT	+ 15	México	1
Jeong Dietz.	Dr. C	PT	10 - 15	Canadá	0.9
Roberto Llanos.	Dr. C	PT	+ 15	México	0.9
Howard Rhom.	Dr. C	PT	+ 15	Canadá	0.9
Enrique Zayas Miranda.	MSc	PA	10 - 15	Cuba	0.8
María Elena Pino Acosta.	MSc	PA	10 - 15	Cuba	0.8
Michael Porter	Dr. C	PT	+ 15	EEUU	1
Edgar Schein	Dr. C	PT	+ 15	EEUU	1
Fernán O. Rodríguez González	Dr. C	PT	10 - 15	Cuba	1
Lhy Pol	Dr. C	PT	10 - 15	EEUU	0.9
Antonio Rafael Ramos Rodríguez	Dr. C.	PT	10 - 15	España	0.9
José Ruiz Navaro	Dr. C.	PT	10 - 15	España	0.9
Antonio Montero Navaro	Dr. C.	PT	10 - 15	España	0.9
Stephen Craig	Dr. C.	PT	10 - 15	Inglaterra	0.9
Frank Funderburk	Dr. C.	PT	10 - 15	EEUU	0.9

91 % Dr. C.

91 % PT

39 % + 15 años de experiencia en la investigación e impartición de cursos sobre dirección estratégica.

61 % de 10 a 15 años de experiencia en la investigación e impartición de cursos sobre dirección estratégica.