

ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN EN EL TIEMPO DEL CONCEPTO DOMINIO DE ACTIVIDAD ESTRATÉGICA “DAE”*

ANALYSIS OF THE EVOLUTION OVER TIME OF THE CONCEPT OF STRATEGIC BUSINESS UNIT “SBU”

Luis Montañez Carrillo**

Recibido: 15 de abril de 2016

Evaluado: 20 de mayo de 2016

Aprobado: 15 de junio de 2016

RESUMEN

En el presente artículo se realiza una revisión de los diferentes significados (tanto en español como en inglés y francés) que en la literatura del campo del *management* tiene el concepto de Dominio de Actividad Estratégica (DAE), que a su vez tiene como sinónimos los términos de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y Unidades de Negocios Estratégicos (UNES). En francés este concepto es conocido como *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS) y en inglés como *Strategic Business Unit* (SBU). Este documento presenta un análisis de evolución en el tiempo del concepto de *Strategic Business Unit* (SBU), teniendo en cuenta las variadas concepciones que se han desarrollado sobre el mismo en las décadas comprendidas entre 1980 y 2010, analizando también los enfoques y perspectivas de los distintos autores que han contribuido en la construcción de dicho concepto.

Palabras clave: Dominio de Actividad Estratégica (DAE), Unidad Estratégica de Negocios (UEN), Unidades de Negocios Estratégicos (UNES), *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS), *Strategic Business Unit* (SBU).

* Artículo de revisión desarrollado en el marco del módulo de Gestión Estratégica de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central.

** Ingeniero de Sonido de la Universidad de San Buenaventura, especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad Central. Docente ocasional de la Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Correo electrónico: link_faster@hotmail.com

ABSTRACT

In the present article a review of the different meanings (in Spanish, English and French) is made, which in the management field literature has the concept of Strategic Business Unit (SBU). In French this concept is known as *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS) and in Spanish as *Dominio de Actividad Estratégica* (DAE), *Unidad Estratégica de Negocios* (UEN), and *Unidades de Negocios Estratégicos* (UNES). This paper presents an analysis of the evolution of the concept of the Strategic Business Unit (SBU) over time, taking into account the different conceptions that have been developed about it in the decades between 1980 and 2010, also analyzing the approaches and perspectives of different authors who have contributed in the construction of this concept.

Keywords: Dominio de Actividad Estratégica (DAE), Unidad Estratégica de Negocios (UEN), Unidades de Negocios Estratégicos (UNES), *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS), Strategic Business Unit (SBU).

INTRODUCCIÓN

Los lectores del presente artículo tendrán la posibilidad de realizar un recorrido, a nivel evolutivo, del concepto de Dominio de Actividad Estratégica (DAE), también conocido en el ámbito académico como Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y Unidades de Negocios Estratégicos (UNES); en francés se conoce como *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS) y en inglés como *Strategic Business Unit* (SBU). Este análisis parte de la búsqueda de documentación realizada en bases de datos académicas tanto estructuradas como no estructuradas, tales como Scopus, ScienceDirect, Scielo, J Store, Google Académico, entre otras, mediante las cuales se indagó por aquellos autores que han realizado aportes significativos a la construcción del concepto en mención y sus respectivos sinónimos, en los idiomas inglés, francés y español. Es importante señalar que el análisis de evolu-

ción del concepto se realiza específicamente a partir de la literatura encontrada sobre el término de *strategic business unit* (SBU); igualmente, se brinda un panorama de la definición de este concepto en los respectivos términos empleados en español y francés.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Vale la pena precisar que el concepto objeto de estudio en este documento tiene una relación directa con la segmentación estratégica, la cual consiste en fragmentar o dividir la organización en unidades homogéneas a nivel interno y externo. En este sentido, si tenemos en cuenta el caso de un grupo que tiene dentro de sus actividades: vehículos (particulares e industriales), máquinas, materiales de armamento, bicicletas, materiales de jardinería, financiación, entre otras, no es pertinente enfocar el diagnóstico simultáneo sobre el conjunto de todas las actividades mencionadas anteriormente, debido a que

los clientes, los competidores, los productos/servicios y las reglas de carácter competitivo son diferentes. Por esta razón es muy importante y necesario segmentar. Según los diferentes autores y enfoques que existen en el ámbito académico, dichas unidades homogéneas llevan diferentes nombres, pero en términos generales tienen el mismo significado, es decir son sinónimos. En este orden de ideas, se encuentra en la literatura castellana los términos: Dominio de Actividad Estratégica (DAE), Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y Unidades de Negocios Estratégicos. En francés este concepto se conoce como *Domaine d'Activité Stratégique* (DAS) y en Inglés como *Strategic Business Unit* (SBU) (de Albornoz, 2005).

DOMINIO DE ACTIVIDAD ESTRATÉGICA (DAE)

El Dominio de Actividad Estratégica (DAE) hace referencia a la noción de segmento estratégico, propuesta por el Boston Consulting Group (BCG), y se refiere a los sectores y mercados en los que compete una organización. Es el conjunto de actividades o los factores claves de éxito relacionados, que se soportan sobre el mismo conjunto de recursos y de competencias. Se encuentra presente en la distribución de la firma haciendo tangible el oficio de la misma. Un ejemplo que podría llevar a comprender este significado es el caso de Bavaria S.A., ya que como es de conocimiento general de la comunidad colombiana, su oficio es el de fabricar y construir cervezas; sin embargo, este grupo empresarial tiene y ha tenido una serie de distintos DAE, tales como: cervecero, maltas, gaseosa,

jugos, aguas (Ariza Velasco, 2013; Rodríguez Romero & Garzón, 2009; Rodríguez Romero & Tovar Herrera, 2007).

UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS (UEN)

El término Unidad Estratégica de Negocios es el que posiblemente más se encuentra presente dentro de la literatura de este campo en lengua castellana. Una UEN se define como una unidad operativa que agrupa una serie de productos o servicios diferenciados, vendidos a un conjunto uniforme de clientes, enfrentando al mismo tiempo un grupo definido de competidores. Es importante señalar que los clientes y mercados son vitales para el reconocimiento de una UEN, lo cual parte de la premisa de que la esencia de la estrategia está principalmente relacionada con el posicionamiento del negocio para satisfacer la necesidad de un cliente, lo que está por encima de la oferta de un competidor. En este sentido, un conjunto de productos es agregado a la UEN cuando comparten un grupo común de clientes y competidores. Es posible pensar, a nivel económico, que una UEN es una empresa individual que posee sus respectivas funciones: producción, mercadeo (marketing), finanzas, recursos humanos, suministros, etc. Además, es vital que una UEN sea una empresa viable, que tenga la habilidad de actuar en sus propios mercados (tanto de insumos como de productos) y enfrente sus propios competidores. La característica distintiva de una UEN es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización, más que en las funciones. En el caso de una multinacional, las UEN regularmente están

ubicadas en varios países, muchas poseen corporaciones subordinadas, constituidas en dichos países, las cuales poseen, a su vez, varias unidades de negocios. Desde la perspectiva de la estructura corporativa, el centro de control es denominado Unidad Corporativa y las UEN son divisiones. Una gran mayoría de las grandes empresas han dividido su negocio en algún tipo de Unidades Estratégicas de Negocio (Francés, 2006; Hax & Majluf, 1997; Murzi, 2008; Rodrigues, 1998).

Por su parte, Quintana (1993) indica que una UEN es cada una de las organizaciones de la compañía que posee o debería poseer una estrategia de empresa definida y que tiene un gerente con responsabilidades en las ventas y los beneficios. En este sentido, una UEN se puede definir con base en tres dimensiones: el público objetivo a quien atenderá, las necesidades que tratará de satisfacer y la tecnología que empleará para ello.

Según Hax & Majluf (1997), las claves para definir una UEN son:

- a. Los competidores: es pertinente que la UEN tenga un solo conjunto de competidores.
- b. Los precios: los productos de una UEN deberían verse afectados similarmente por los cambios de precios.
- c. Los clientes: las UEN deben tener un conjunto de clientes bien definidos.
- d. Calidad/estilo: en una UEN bien definida el cambio en la calidad y el estilo afecta los productos en forma similar.
- e. Sustitución: todos los productos de una

UEN deberían ser sustituibles en corto plazo. De igual forma, no debería existir un sustituto en las diferentes UEN, ya que esto implicaría la necesidad de unificar los productos en la misma unidad.

- f. Desinversión o liquidación: todos los productos de una UEN deben estar en condiciones de sustentarse solos como una organización viable económicamente.

El concepto UEN surgió cuando el presidente de General Electric, Fred Borch, tomó la decisión de separar los negocios en un conjunto de unidades autónomas, siguiendo la recomendación realizada por la consultora McKinsey and Company. En ese entonces, General Electric había dejado de ser una empresa dedicada a los motores eléctricos y negocios de alumbrado, para pasar a ser un conglomerado de actividades en una gran variedad de industrias. La organización se complejizó en la medida en que creció y en la medida en que aumentó la diversidad, el alcance internacional y las tecnologías, lo que impuso un gran desafío a los directivos de esta compañía. Ante esta impredecible situación, General Electric respondió dividiendo sus negocios en unidades independientes y autónomas que podían ser dirigidas como entidades de negocios viables y aisladas. Estas entidades fueron denominadas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN). La intención inicial de la segmentación de negocios desarrollada por General Electric era brindar al gerente general de la UEN una independencia total de los demás negocios de la empresa; la UEN tenía sus propios segmentos del mercado bien definidos y el direc-

tivo de la UEN tenía los recursos disponibles para definir y llevar a cabo una estrategia de manera autónoma (Hax & Majluf, 1997; Quintana Daza, 1993).

UNIDADES DE NEGOCIOS ESTRATÉGICOS (UNES)

Vale la pena señalar que para algunos autores este concepto está ligado directamente con la planeación estratégica, para lo cual se debe dividir la organización en Unidades de Negocios Estratégicos (UNES) con el objeto de gestionarlos de manera apropiada. En esta medida, se hace necesario identificar las UNES para la planificación estratégica, ya que la organización es un conjunto de unidades de negocios con objetivos distintos que desempeñan diferentes funciones para lograr los objetivos globales de la organización. Algunas organizaciones definen sus UNES de acuerdo con los productos que elaboran, las líneas de productos, los grupos de productos afines o incluso de un solo producto. Otras organizaciones definen sus UNES en función de las necesidades que satisfacen y no por productos, partiendo de la premisa de que los productos perecen pero las necesidades de los clientes permanecen. Por otra parte, algunas UNES crecen de manera rápida y otras pueden –a lo largo del tiempo– llegar a ser rentables; sin embargo, no todas pueden llegar a generar un mismo flujo de caja. En este sentido, es posible identificar 3 dimensiones alrededor de las Unidades Estratégicas de Negocios: público objetivo (a quien se atenderá), las necesidades (que se quieren atender) y la tecnología (que satisface dichas necesidades) (García Sánchez, 2008).

DOMAINE D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE (DAS)

También denominados segmentos estratégicos o unidades de actividad estratégica, son subconjuntos homogéneos de bienes o servicios de la actividad de la empresa, en términos de productos y servicios relacionados a un mercado específico, y que están en la misma competencia y la misma tecnología en un área geográfica delimitada (McDonald, 2004; Monereau, 2002). Los DAS deben cumplir las siguientes condiciones:

- a. La mayoría de los productos de un DAS deben referirse a mercados segmentados y a competidores comunes.
- b. Las actividades del DAS se refiere a los negocios de los mercados externos.
- c. Es una unidad separada, independiente e identificable. Sus líderes deben tener el control de los medios que determinan el éxito.

Para Moinier (2006), el DAS es un segmento al interior de un sector de actividad, que proporciona oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad, a través de estrategias de enfoque específico para la empresa que ha optado por intervenir.

STRATEGIC BUSINESS UNIT (SBU)

En la búsqueda realizada para el desarrollo del presente análisis, la mayoría de la documentación encontrada fue sobre el término *Strategic Business Unit* (SBU), mucho más allá de lo encontrado en los términos abordados anteriormente en español y francés. En este sentido, a partir de este punto

se presentarán diferentes enfoques y perspectivas sobre el término de SBU, teniendo en cuenta principalmente la evolución del concepto en el tiempo (por décadas) y los puntos en común o contradicciones de los diferentes autores encontrados.

DÉCADA DE 1980

En la década de los 80 surgió la concepción de que los SBU podían ser de cualquier tamaño o nivel; no obstante, debían tener una misión muy bien definida, competidores identificables, enfoque en el mercado externo y el control de los elementos empresariales. Así, por ejemplo, se estableció que un SBU es una unidad dentro de una empresa que tiene un distinto ámbito producto/mercado, un conjunto de objetivos definidos y responsabilidades de desempeño fundamentales. Desde esta perspectiva, cada SBU debe tomar explícita o implícitamente una serie de decisiones a lo largo de muchas dimensiones relacionadas con los insumos (mano de obra, materias primas, capital), los rendimientos (tecnología, capacidad, calidad) y salidas (comercialización, distribución, servicios). Una característica representativa de un SBU es, sin duda, el hecho que su administración tiene facultades para decidir sobre la naturaleza de los productos ofrecidos y los mercados buscados. Sin embargo, al hablar de facultades no significa que hacen cosas sin aprobación, significa que pueden realizar recomendaciones y tomar decisiones que pueden alterar el "look" de sus productos y mercados (Day, DeSarbo, & Oliva, 1987; Gupta, 1987; Milton, 1983; Robert, 1988)

Kotha & Orne (1989) indican que en el SBU se especifican dos elementos críticos:

1. Los ámbitos o límites de cada negocio y los vínculos operativos con la estrategia corporativa.
2. La base en la cual la unidad de negocio logrará y mantendrá una ventaja competitiva dentro de su industria.

DÉCADA DE 1990

El SBU se centra en los servicios y productos que una organización produce, es típicamente una línea de negocios o una división operativa, por ejemplo, la división de refrigeradores de General Motors. El uso inicial del SBU por parte de la compañía General Electric, surgió como un intento de enfocar la organización estratégicamente para la toma de decisiones y el emprendimiento de nuevas acciones. La estructura SBU fue impuesta sobre la organización operativa existente de General Electric. Es importante resaltar en este punto, que un gran número de los conceptos y técnicas que han sido bien aceptados en el campo del *Management*, surgieron en el departamento de planeación de la firma General Electric, incluyendo el concepto de Strategic Business Unit. Los planificadores de General Electric estuvieron entre los más importante de la literatura en este campo (Hoenack & Collins, 1990; Levine, 1992; Mintzberg, 1994; Schendel, 1993).

Desde otra perspectiva, el SBU es un negocio individual actuando como parte de una unidad de negocio más grande. El SBU actúa como si fuese independiente, vendiendo un

distinto conjunto de productos o servicios a un grupo identificado de clientes y tiene como competencia un conjunto de competidores bien definido. En la medida en que las organizaciones crecen en tamaño, en número, en diversidad de los productos y los servicios que ofrecen se multiplican, la estructura probablemente se centrará en divisiones, las cuales son regularmente conocidas como SBU. Los SBU usualmente son los responsables de desarrollar, producir y comercializar sus propios productos o servicios (Majumdar & Ramaswamy, 1994; Needham, 1999; Willcocks, 1995).

Una organización con una estructura SBU, se organiza por divisiones. Las compañías son entonces divididas en unidades de negocios autónomas funcionando como entidades separadas, con mínima interacción entre cada una. Los SBU son organizados por mercados, productos, recursos compartidos y responsabilidades de ganancia. Las estructuras SBU sirven para disminuir el ámbito de control de los altos ejecutivos, reduciendo así sus necesidades de procesamiento de información. Divisiones relacionadas deben ser agrupadas dentro de los SBU, con la gran corporación controlándolos, mientras los gerentes de las SBU controlan las divisiones (Hoskisson, Hitt, & Hill, 1991; Morris, 1996).

Desde otro enfoque, un SBU es definido como un mercado que tiene conjuntos de clientes interrelacionados, una sub-misión corporativa, sus propios recursos, estrategias competitivas y presupuestos, comparten la fabricación, comercialización, las bases técnicas y tienen competidores en

común (Rugman, 1996; Vaghefi & Huellmantel, 1998).

Por su parte Fogg (1994), indica que un SBU es una unidad de la organización, responsable del balance final del desempeño financiero de un negocio. Usualmente tiene bajo su control o influencia los recursos necesarios para competir exitosamente en un mercado objetivo. Los SBU dentro de una misma compañía usualmente sirven a diferentes mercados y frecuentemente tienen distintos productos, servicios, operaciones, métodos de comercialización y funciones de apoyo. En algunas ocasiones comparten con otros SBU recursos, como la fabricación, desarrollo del producto y ventas.

Sin embargo, en esta década surgen cuestionamientos en torno a las bases para la formación de SBU. Prahalad & Hamel (1990) indican que se basan en consideraciones del mercado, sugieren que la consideración clave en una empresa está en la identificación, el desarrollo y la influencia de la competencia central de la empresa:

La administración, atrapada en la decisión del *strategic business unit* (SBU), casi inevitablemente encuentra sus negocios individuales dependientes de fuerzas externas en lo que se refiere a componentes críticos, tales como motores o compresores. Pero estos no son sólo componentes. Son productos esenciales que contribuyen a la competitividad de una amplia variedad de productos terminales. Son las personificaciones físicas de las competencias centrales (p. 82).

DÉCADA DEL 2000

El SBU se concibe como cualquier parte de una organización que es tratada de manera separada para propósitos de gestión estratégica. Es un elemento discreto de la empresa, cumpliendo con productos y mercados, con competidores identificables y para los que la planeación estratégica puede ser conducida. Es un negocio que contribuye críticamente al éxito de la corporación, con una distinguible oferta de mercado y cuya estrategia debe ser ajustada a las de otras unidades de negocio debido a que operan en el mismo mercado y/o comparten los mismos recursos. En este periodo las corporaciones se caracterizan por tener una balanceada mezcla de divisiones por SBU (Daft, 2006; Grünig & Kühn, 2005; Kozami, 2005).

DeSarbo, Benedetto, Jedidi & Song (2006) establecen que los SBU despliegan sus recursos y capacidades estratégicamente, lo que les permite explotar sus competencias distintivas de la mejor manera posible para crear una ventaja competitiva sostenible. Es decir las capacidades ayudan al SBU a desempeñarse mejor, pero el rendimiento se mejora aún más para los SBU que tienen las habilidades de emplear estas capacidades para un mejor uso. Los SBU que mejor desarrollan y manejan sus recursos y capacidades a través del tiempo superan a sus competidores.

Por su parte Flouris & Oswald (2006) indican que los SBU son una forma avanzada de estructura multidivisional, que consiste en al menos 3 niveles diferentes:

- a. El primer nivel es el director ejecutivo.
- b. El siguiente nivel es el SBU.
- c. El nivel final son las divisiones, agrupadas teniendo en cuenta alguna forma de relación.

Un SBU es una unidad semiautónoma que ofrece un producto o servicio a un mercado en particular, perteneciente a una empresa diversificada con una colección de negocios relacionados (Hill & Jones, 2007; Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2006).

Reidenbach & Goeke (2006) señalan que un SBU presenta las siguientes características:

1. Tiene su propia misión empresarial.
2. Se compone de servicios y productos relacionados.
3. Tiene su propio conjunto de competidores
4. Tiene su propia administración
5. La planeación puede realizarse independientemente de otras unidades de negocio.

Finalmente y para concluir las definiciones que surgieron en esta década, un SBU es una unidad, una sección, usualmente una división, dentro de la entidad corporativa general, que tiene un significativo grado de autonomía, lo que le permite desarrollar y comercializar sus propios productos o servicios, en este sentido, tiene responsabilidad en las ganancias (o pérdidas) de una parte del negocio principal de la organización general. Durante esta década, las compañías

se reestructuraron por SBU, sin embargo el SBU varió de compañía en compañía. Nestle por ejemplo generó un SBU para confitería y bebidas. Cada SBU vende un distinto grupo de productos a un identificable grupo de consumidores y cada uno compite con un conjunto definido de competidores (Bhatia, 2008; Kerzner, 2009; Lussier & Kimball, 2009; Norton, 2008; Pride & Ferrell, 2009).

DÉCADA DEL 2010

El término de Strategic Business Unit (SBU) es usado frecuentemente para describir una firma de negocios que es parte de una gran empresa y que tiene el objetivo de asegurar que ciertos productos o líneas de productos son promovidos y manejados como si cada uno fuera un negocio independiente. Mientras que la empresa en su conjunto tiene una estrategia corporativa, cada SBU tiene su propia estrategia de negocio. Hay un nivel ejecutivo que supervisa las subunidades que son relativamente independientes entre sí y tienen límites en su contacto con la sede central. Cada subunidad o SBU es su propio negocio, organizado con frecuencia como una configuración sencilla o funcional dentro de la subunidad (Burton, Obel, & DeSanctis, 2011; Koontz, 2010; Schermerhorn, 2010).

Por otra parte, un SBU es un subgrupo de un solo negocio o una colección de negocios relacionados, dentro de una organización. Un SBU apropiado y definido debe tener una misión distinta, un gerente responsable, un mercado objetivo específico, control sobre sus recursos, sus propios competidores, y planes independientes de los otros SBU en la

organización (Hutt & Speh, 2012; Lamb, Hair, & McDaniel, 2011).

CONCLUSIONES

En términos generales, partiendo de toda la literatura encontrada tanto en español, como en inglés y francés es posible establecer que este concepto constituye un componente fundamental de las corporaciones y se refiere a la exigencia de igualar las oportunidades ambientales y amenazas de la competencia con el despliegue eficiente de los recursos organizativos (Francés, 2006; Venkatraman, 1989).

Un DAE (también conocido como UEN, UNES, DAS O SBU), es homogéneo en el escenario de los productos y servicios que se ofrecen en un mercado específico. La competencia está muy bien identificada, los recursos pueden llegar a ser afectados y es posible entonces que la empresa desarrolle una ventaja competitiva (de Albornoz, 2005).

Es un área de negocios con un mercado externo para bienes y servicios y para el cual se pueden determinar objetos y estrategias de manera independiente. Para llevar a cabo la segmentación, se tiene en cuenta principalmente el mercado, más que los recursos internos (compartir instalaciones de fabricación, tecnología en común o canales de distribución conjuntos). El énfasis en la segmentación se articula según el medio externo y el comportamiento de los clientes y los competidores más que en acuerdos funcionales internos. Cabe señalar que este concepto ha producido una influencia que ha logrado permanecer vigente en el tiempo, acorde con la forma en que las empresas

- Carvajal (1960-2012) frente a las mutaciones del entorno. Universidad Nacional de Colombia.
- Bhatia, S. C. (2008). *Retail management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Distributors.
- Burton, R. M., Obel, B., & DeSanctis, G. (2011). *Organizational design: A step-by-step approach*: Cambridge University Press.
- Daft, R. L. (2006). *The new era of management*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
- Day, D. L., DeSarbo, W. S., & Oliva, T. A. (1987). Strategy Maps: A Spatial Representation of Intra-Industry Competitive Strategy. *Management Science*, 33(12), 1534-1551. doi: 10.2307/2632197
- De Albornoz, J. M. C. (2005). *Manual de auto-diagnóstico estratégico*: ESIC Editorial.
- DeSarbo, W. S., Benedetto, C. A. D., Jedidi, K., & Song, M. (2006). Identifying Sources of Heterogeneity for Empirically Deriving Strategic Types: A Constrained Finite-Mixture Structural-Equation Methodology. *Management Science*, 52(6), 909-924. doi: 10.2307/20110565
- Flouris, T. G., & Oswald, S. L. (2006). *Designing and Executing Strategy in Aviation Management*: Ashgate.
- Fogg, C. D. (1994). *Team-based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating, and Implementing the Process*: American Management Association.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*: Pearson Educación.
- García Sánchez, M. a. D. (2008). *Manual de marketing*. Pozuelo de Alarcón, (Madrid: ESIC.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2005). Process-based strategic planning, from <http://public.ebib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=304105>
- Gupta, A. K. (1987). SBU Strategies, Corporate-SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation. *The Academy of Management Journal*, 30(3), 477-500. doi: 10.2307/256010
- Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*: Ediciones Granica SA.
- Hill, C., & Jones, G. (2007). *Strategic management: An integrated approach*: Cengage Learning.
- Hoernack, S. A., & Collins, E. L. (1990). The economics of American universities management, operations, and fiscal environment, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=7766>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Hill, C. W. L. (1991). Managerial Risk Taking in Diversified Firms: An Evolutionary Perspective. *Organization Science*, 2(3), 296-314. doi: 10.2307/2634931
- Hutt, M., & Speh, T. (2012). *Business Marketing Management: B2B*: Cengage Learning.
- Ireland, D., Hoskisson, R., & Hitt, M. (2006). *Understanding business strategy : concepts and cases*. Mason, OH.: Thomson Higher Education.

- Kerzner, H. R. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*: Wiley.
- Koontz, H. (2010). *Essentials Of Management 8E*: McGraw-Hill Education (India) Pvt Limited.
- Kotha, S., & Orne, D. (1989). Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(3), 211-231. doi: 10.2307/2486443
- Kozami, A. (2005). *Business policy and strategic management*. New-Delhi: McGraw-Hill Published.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Essentials of marketing*: Cengage Learning.
- Levine, D. I. (1992). Can Wage Increases Pay For Themselves? Tests with a Productive Function. *The Economic Journal*, 102(414), 1102-1115. doi: 10.2307/2234379
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*: Human Kinetics.
- Majumdar, S. K., & Ramaswamy, V. (1994). Explaining Downstream Integration. *Managerial and Decision Economics*, 15(2), 119-129. doi: 10.2307/2487785
- McDonald, M. (2004). *Les plans marketing : comment les établir?, comment les utiliser?* Bruxelles: Éditions De Boeck Université.
- Milton, L. (1983). A Diagnostic Framework for Planning. *Strategic Management Journal*, 4(1), 11-26. doi: 10.2307/2485908
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning : reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York; Toronto: Free Press ; Maxwell Macmillan Canada.
- Moinier, X. (2006). *La stratégie marketing de l'entreprise officinale*. Issy-les-Moulineaux: Estem.
- Monereau, M. (2002). *Management des organisations touristiques : 1re et 2e années*. Rosny-sous-Bois: Bréal.
- Morris, D. (1996). *Market Power and Business Strategy: In Search of the Unified Organization*: Quorum Books.
- Murzi, H. (2008). La estructura organizacional como herramienta para el análisis organizacional. *Evaluación e Investigación*, 2.
- Needham, D. (1999). *Business for Higher Awards*: Pearson Education.
- Norton, A. (2008). *CIMA Official Learning System Integrated Management*: Elsevier Science & Technology Books.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Pride, W., & Ferrell, O. (2009). *Foundations of marketing*. Boston: Houghton Mifflin.
- Quintana Daza, M. Á. (1993). *Principios de marketing*. Bilbao: Deusto.
- Reidenbach, R. E., & Goeke, R. W. (2006). *Competing for Customers and Winning with Value: Breakthrough Strategies for Market Dominance*: ASQ Quality Press.
- Robert, M. (1988). *The Strategist CEO: How Visionary Executives Build Organizations*: Quorum Books.
- Rodrigues, L. J. (1998). *Best Practices: Dod Can Help Suppliers Contribute More to*

- Weapon System Programs*: DIANE Publishing.
- Rodríguez Romero, C. A., & Garzón, C. A. (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Criterio Libre*, 7(11), 49-80.
- Rodríguez Romero, C. A., & Tovar Herrera, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Innovar*, 17, 77-98.
- Rugman, A. M. (1996). *The Theory of Multinational Enterprises: The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman*: Edward Elgar.
- Schendel, D. (1993). Introduction to the Winter 1993 Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy. *Strategic Management Journal*, 14(Article-Type: misc / Issue Title: Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy / Full publication date: Winter, 1993 / Copyright © 1993 Wiley), 1-3. doi: 10.2307/2486492
- Schermerhorn, J. R. (2010). *Management*: John Wiley & Sons.
- Vaghefi, R., & Huellmantel, A. B. (1998). *Strategic Management for the XXIst Century*: Taylor & Francis.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35(8), 942-962. doi: 10.2307/2632149
- Willcocks, G. (1995). *Managing Strategically*: Pearson Education, Limited.

