

Universidad Autónoma del Estado de México
Facultad de Turismo y Gastronomía
Facultad de Contaduría y Administración

PROYECTO TERMINAL

Unidad de aprendizaje

ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS TURÍSTICAS

Programa de estudios avanzados

Nombre del material: Planes empresariales

Periodo: 2020A

Responsable de elaboración: M. en E. T. Alejandro Delgado Cruz – Profesor de Tiempo Completo

Título del material

PLANES EMPRESARIALES

ELABORÓ: M. EN E. T. ALEJANDRO DELGADO CRUZ

Contenido de la unidad temática II “Plan de mejora”

2.1

Planes empresariales

2.1.1 Fundamentos de la planeación empresarial

2.1.2 Taxonomía de los planes empresariales

2.2

Diseño de planes de mejora

2.2.1 Definición de objetivos estratégicos

2.2.2 Diseño y validación de estrategias

2.2.3 Implementación y seguimiento de estrategias

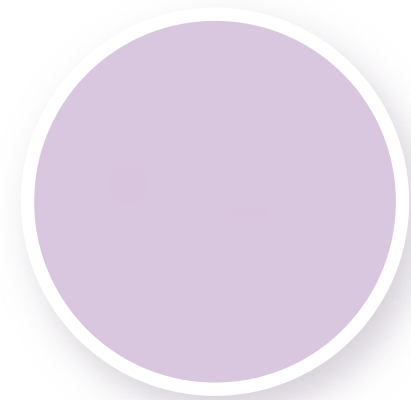
2.2.4 Evaluación y retroalimentación estratégica

2.2.5 Propuesta de valor

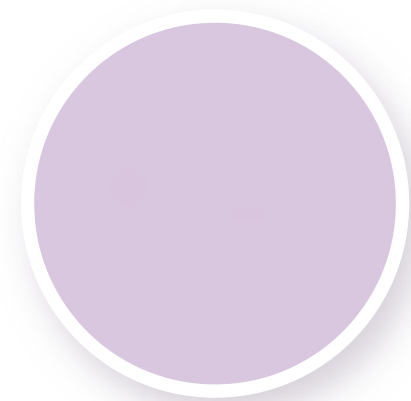


GUIÓN EXPLICATIVO

La Unidad de Aprendizaje (UA) “Proyecto Terminal” se imparte en la Especialidad de Administración de Empresas Turísticas, cuyo objetivo es: **“Desarrollar un proyecto en una empresa turística que genere propuestas de mejora en áreas directivas, funcionales y operativas”**.



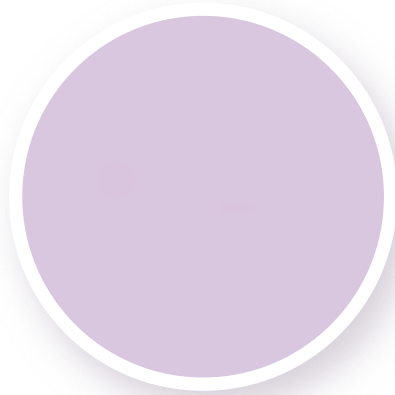
En este sentido, el material didáctico (proyectable - solo visión) titulado “Planes empresariales”, pertenece al contenido de la unidad temática II “Plan de mejora”.



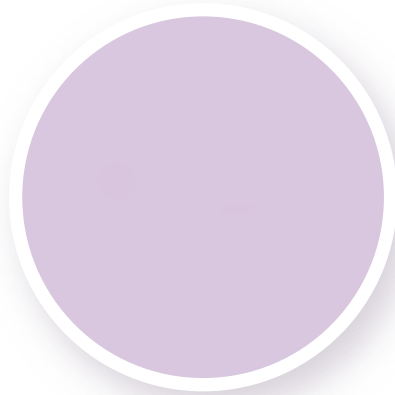
El material didáctico se ha diseñado con el fin de que el alumno explore y asimile los saberes de la **planeación estratégica y taxonomía de los planes empresariales** para establecer y fijar objetivos, estrategias y acciones para el mejoramiento, fortalecimiento o desarrollo de una empresa turística, según sus necesidades.

GUIÓN EXPLICATIVO

Para el uso del material, se recomienda:



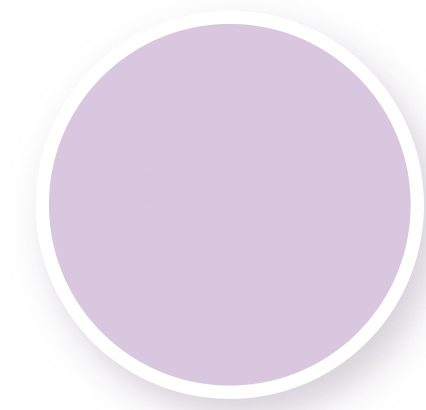
En la parte **2.1 “Fundamentos de la planeación empresarial”**, se debe introducir al alumno sobre las bases de la **planeación estratégica en el ámbito de las empresas turísticas**, así como dar un repaso de las **herramientas** que dan soporte a las estrategias y acciones. Por ejemplo, los diagnósticos a través de la matriz FODA, el análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, entre otras herramientas vistas en la unidad temática I.



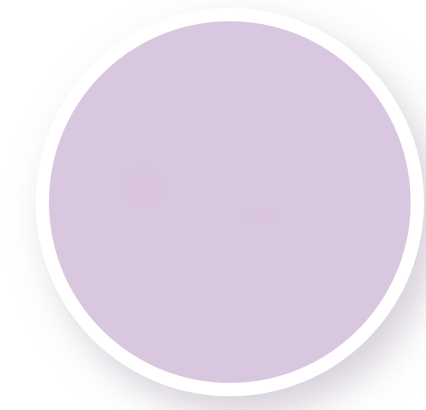
Todo ello, para exponer al alumno que la planeación se basa en un proceso analítico del cual se cuidan varios aspectos, ya que de ésta depende el **éxito de la empresa**.

GUIÓN EXPLICATIVO

Para el uso del material, se recomienda:



En la segunda parte **2.2 “Taxonomía de los planes empresariales”**, se diferencian los planes empresariales según su alcance, es decir, los de tipo estratégico, táctico y operativo. Asimismo, se discute la naturaleza de los planes de mejora.



Para cerrar con el tema, se lee, analiza y discute el **caso de NH Hotel Group**, con el fin de identificar las pautas en la formulación de un plan empresarial, determinar el tipo y el alcance de dicho plan, así como distinguir las fases de instrumentación, seguimiento y evaluación del plan.



PLANEACIÓN

ARTE DE CONVERTIR EL FUTURO DESEABLE EN PROBABLE

Diagnóstico —————> Plan

¿Qué está pasando?

¿Por qué está pasando?

¿Cómo pasará sí...?

¿Qué voy a hacer?

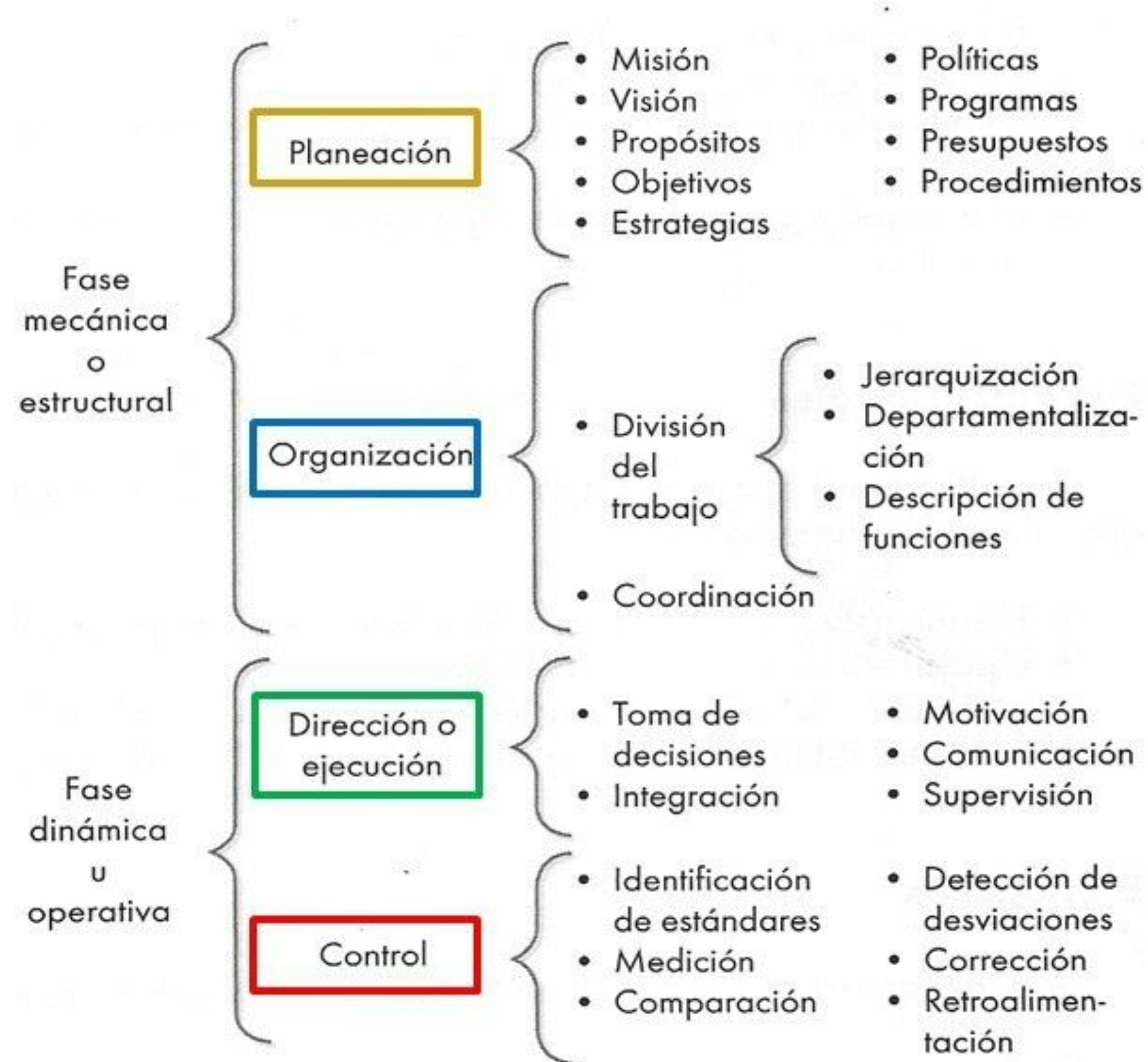
Describir

Explicar

Predecir

Controlar

PLANEACIÓN



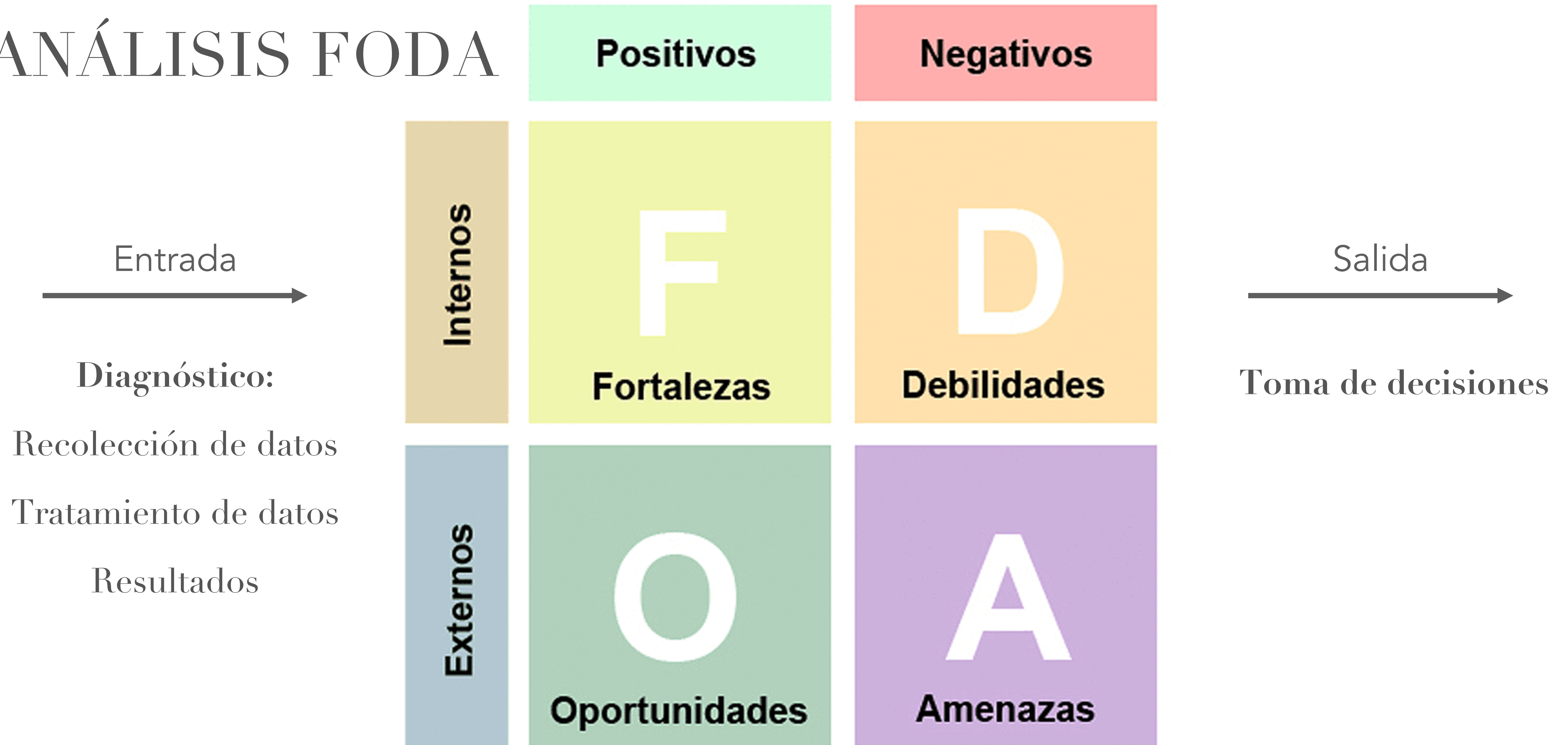
Acción que está vinculada a planear. Este verbo, por su parte, consiste en **elaborar un plan**.

La **planeación estratégica** es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintas acciones debidamente soportadas con la intención de alcanzar objetivos y metas, que a su vez, inciden directamente en logro de la visión organizacional (Chermack, 2011; Simerson, 2011).

HERRAMIENTAS PARA SOPORTAR LA PLANEACIÓN

REPASO

ANÁLISIS FODA



Fuente: Vlahavas y Vrakas (2005).

Entrada



Diagnóstico:

Recolección de datos

Tratamiento de datos

Resultados



Salida

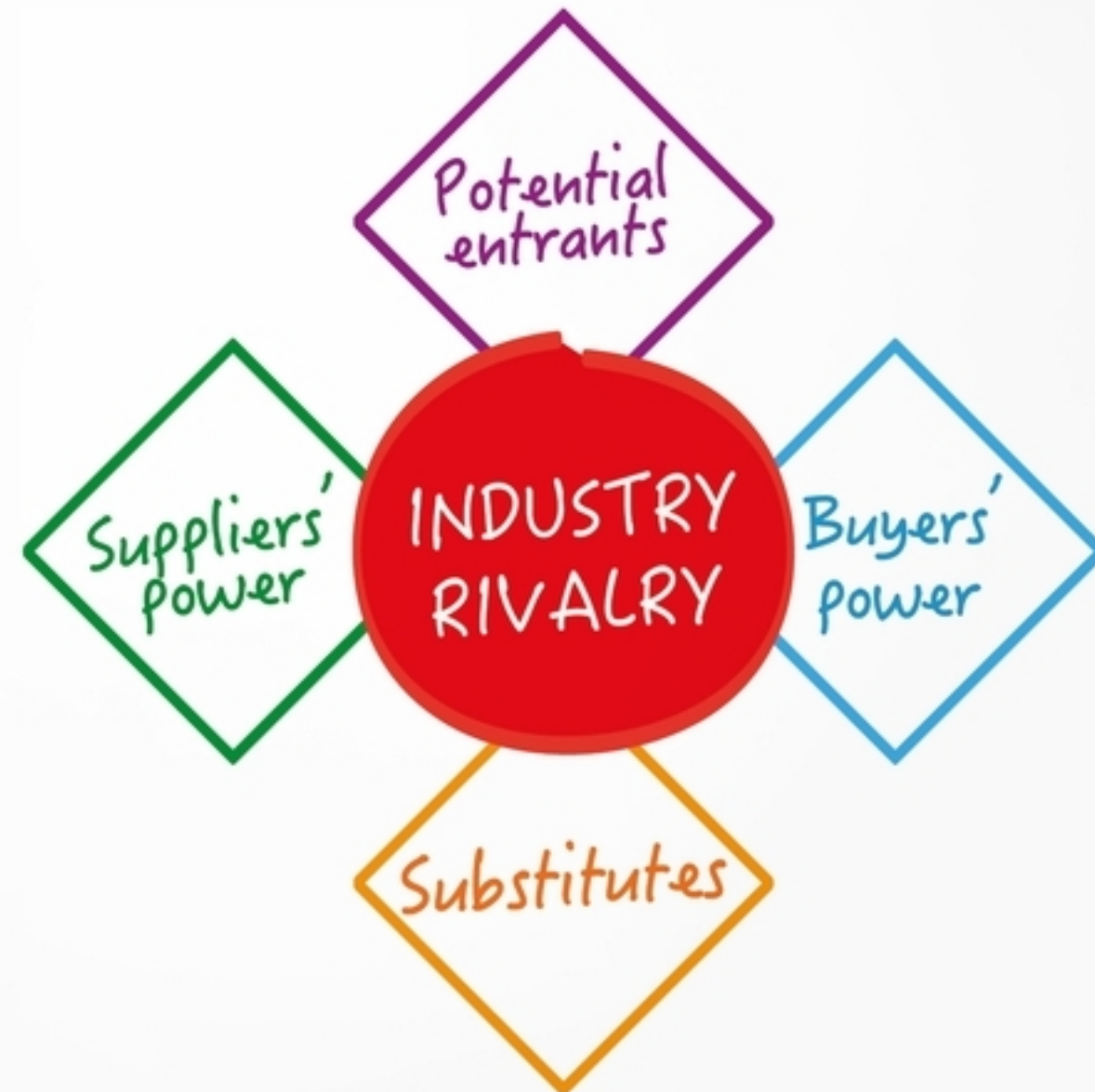


Toma de decisiones

ANÁLISIS DE ENTORNOS

PORTER'S FIVE FORCES

Understand competitive forces and stay ahead of the competition



Business

50MINUTES.com

Porter's Five Forces

Gauge the competitiveness of your business by utilizing Porter's Five Forces analysis. It helps you become more observant of the space you move around in, allowing you to make sound decisions for your enterprise or company.

The tool is meant to maximize profitability by providing a clear picture of the environment, going beyond the behavior and activities of competing companies.

The major factors to identify are competitive rivalry, supplier power, buyer power, threat of substitution, and threat of new entry. By naming these, you can arrive at a proper strategy and assess long-term goals.

New entrants

Supplier power

Rivalry

Substitutes

Buyer power

VRIO Model

Is valuable?	Is rare?	Is difficult to imitate?	Is organization organized around?	What is the result?
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE EQUALITY / PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	LONG-TERM COMPETITIVE ADVANTAGE

BALANCED SCORECARD | CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

¿Qué es? ?

El **Balanced Scorecard (BSC/Cuadro de Mando Integral)** Es una herramienta de planificación y dirección que permite enlazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para realizar con éxito la formulación e implantación estratégica.



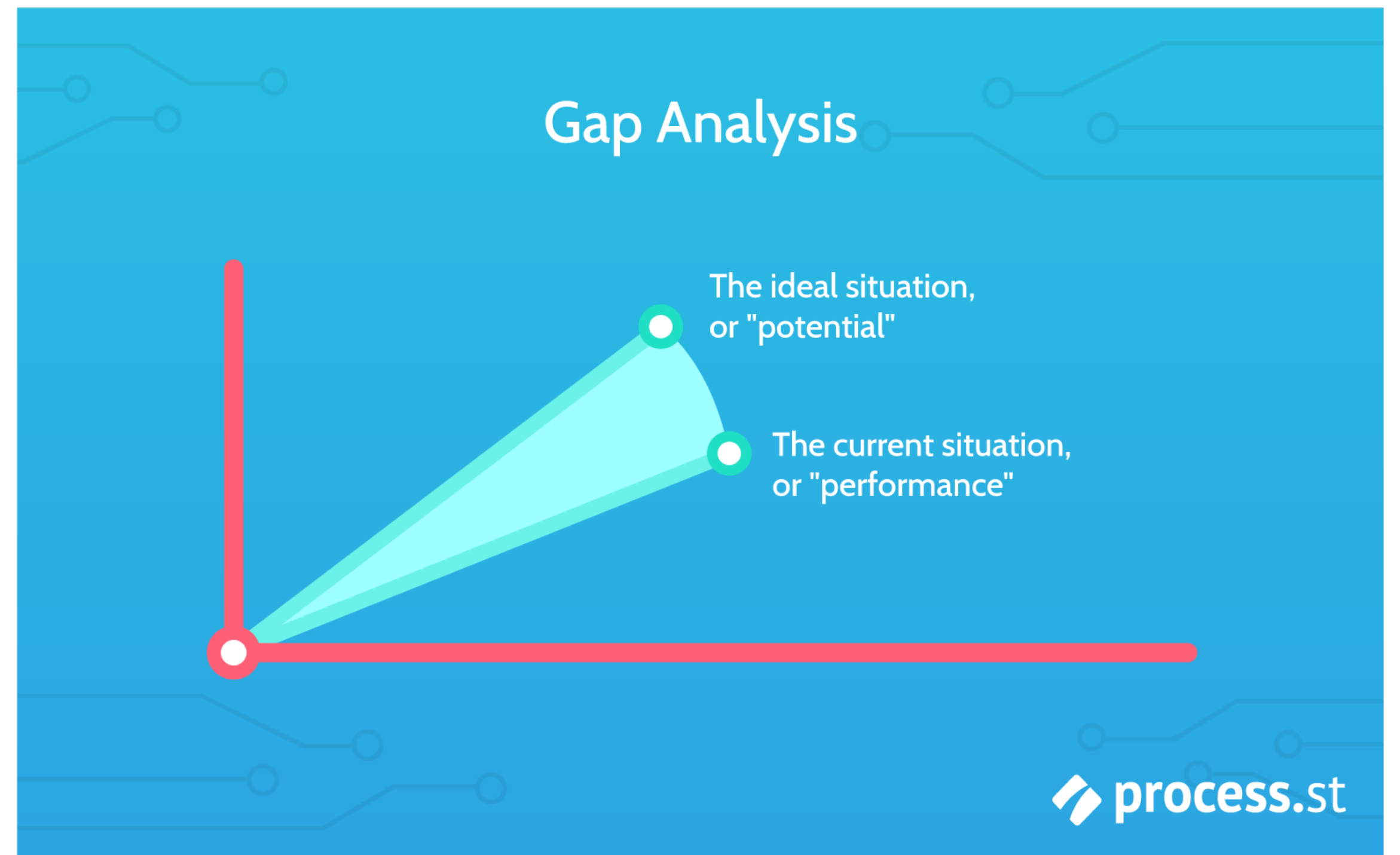
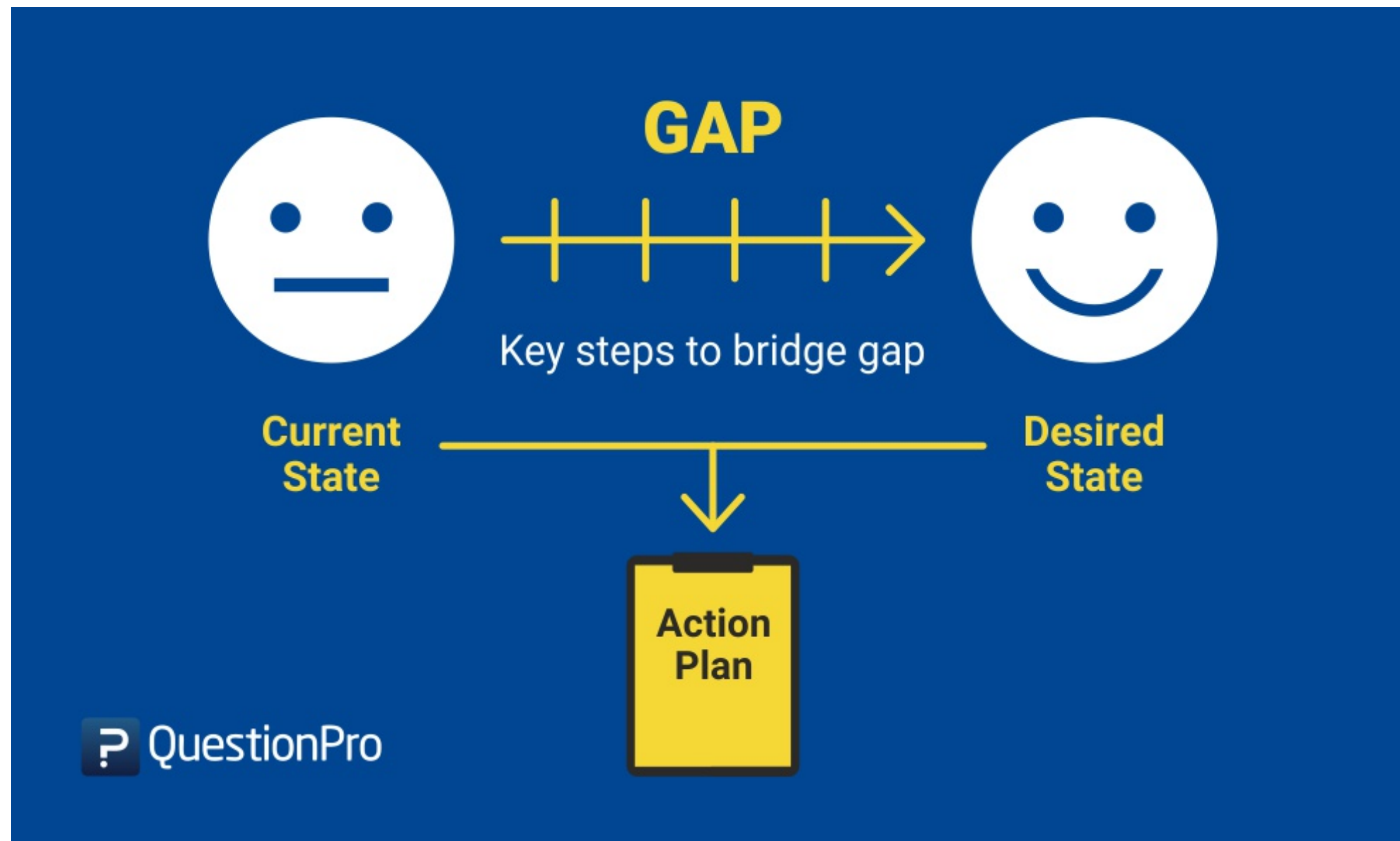
ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL



Beat competition
Capture more of existing demand
Make the value/cost trade-off

Make competition Irrelevant
Create new demand
Disprove the value/cost trade-off

ANÁLISIS DE BRECHAS



¿PARA QUÉ PLANEAR?

(Chermack, 2011; Simerson, 2011)

Éxito empresarial: cumplimiento de la visión (ambiciosa y competitiva, pero factible)

Estar preparado para el **futuro:** Incertidumbre y riesgos

La **retroalimentación** de la organización y de los **trabajadores** (Lattice, 2019)

Orientación: Saber qué hacer para el logro de los objetivos y de la visión

Toma de decisiones: Saber qué hacer ante alguna situación

Contigencia: Saber qué hacer ante alguna situación no prevista o atípica

¿Cómo planear con propósito?

Mientras muchos equipos de ejecutivos de empresas siguen planificando con notas *post-it* y bolígrafos; sus competidores aprovechan **teorías, herramientas y técnicas** que suenan como de ciencia ficción (*e.g. big data*, aprendizaje automático, inteligencia artificial, economía conductual, *neuromarketing*) para crear estrategias (Aaron Allen & Associates, 2020).



¿Cómo planear con propósito?

La mayoría de las empresas reconocen que los antiguos enfoques de planificación son insuficientes y necesitan ponerse al día con el **ritmo de cambio de la tecnología y el comportamiento de los consumidores** (Aaron Allen & Associates, 2020).

I. Desarrollar planes de 36 meses renovables

II. Hacer mejores preguntas para obtener mejores respuestas

III. Colaborador y coautor

IV. Resensibilizar a la innovación

V. Mejorar la comunicación interna

VI. Evitar la muerte por mil cortes de papel



2.2 Taxonomía de los planes



ENTONCES LOS PLANES EMPRESARIALES ¿QUÉ SON?

-PLANES DE MEJORA

-PLANES ESTRATÉGICOS

-PLANES DE ACCIÓN

Qué es un plan de mejora

Su naturaleza parte de **mejorar continuamente la calidad** (nace en los procesos de manufactura, pero se extrapola a la parte organizacional) (Costello, 2019; Lattice, 2019).

Es el conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento **en la calidad** y el **rendimiento de los resultados** de una organización.

Al igual que cualquier plan empresarial, el plan de mejora no se centra en los problemas esporádicos de una organización. En su lugar, se dirige hacia los problemas crónicos (tiene cierto nivel de complejidad) (Luenendonk, 2019; Simerson, 2011).

En el contexto empresarial, se debe tener en cuenta su esencia **“calidad”** que se traduce en hacer **“excelentemente bien las cosas a la primera”**

Mejora continua es el conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible de los productos (bienes y servicios) y de los procesos involucrados

CICLO PDCA

CICLO DE DEMING: PLANEAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR

P

PLANEAR

Analizamos el problema para poder definir las actividades. Dicho lo anterior, en esta etapa se suelen realizar análisis cuantitativos, reuniones, grupos de consenso, etc; todo lo requerido para así definir como mínimo actividades, responsables y tiempos.

HACER

Realizamos cada una de las actividades planteadas teniendo en cuenta los parámetros establecidos (recurso, riesgos, tiempos, etc); según la complejidad del plan de acción se puede considerar hacer cambios a una pequeña escala o prueba piloto.

H

V

VERIFICAR

¿En qué medida se cumplió lo planificado? Verificamos el cumplimiento de las actividades y en general, definimos si con el plan de acción se consiguió el resultado esperado y se logró el efecto deseado (eficacia del plan).

ACTUAR

Las desviaciones entre lo planificado y lo realizado se abordan en esta etapa al cerrar las brechas evidenciadas en la verificación.

A

PH
VA

MEJORA

Luego el ciclo vuelve a iniciar. De ahí que se denomine ciclo de mejora continua.

Los planes empresariales comprometen diversos **recursos y capacidades** de una organización para el cumplimiento de fines futuros (Luenendonk, 2019; Simerson, 2011).

La administración adopta diferentes tipos de planes según sus **necesidades** (problemas y deseos) y el **nivel de acción**.

En consecuencia, todos los planes empresariales son **planes de acción**, ya que no se quedan por ningún motivo en la parte “pensada”, sino que trascienden hacia la parte “ejecutable”.



Planes estratégicos

Los planes estratégicos definen el marco de la visión de la organización y la forma en que la organización se propone **hacer realidad su visión**.

Es la determinación de los **objetivos a largo plazo de una empresa**. El plan que debe adoptarse y los recursos deben movilizarse para lograr esos objetivos.

Dado que se trata de planificar la dirección del progreso de la empresa, lo hace la **alta dirección de una organización**.

Se centra esencialmente en la planificación de los **años venideros** para llevar a la organización de donde se encuentra –actualmente- hasta llegar a donde pretende estar.

El plan estratégico debe **mirar hacia adelante, ser efectivo y flexible**, con un enfoque en el crecimiento futuro.

Estos planes proporcionan el **marco y la dirección para la planificación de nivel inferior**.



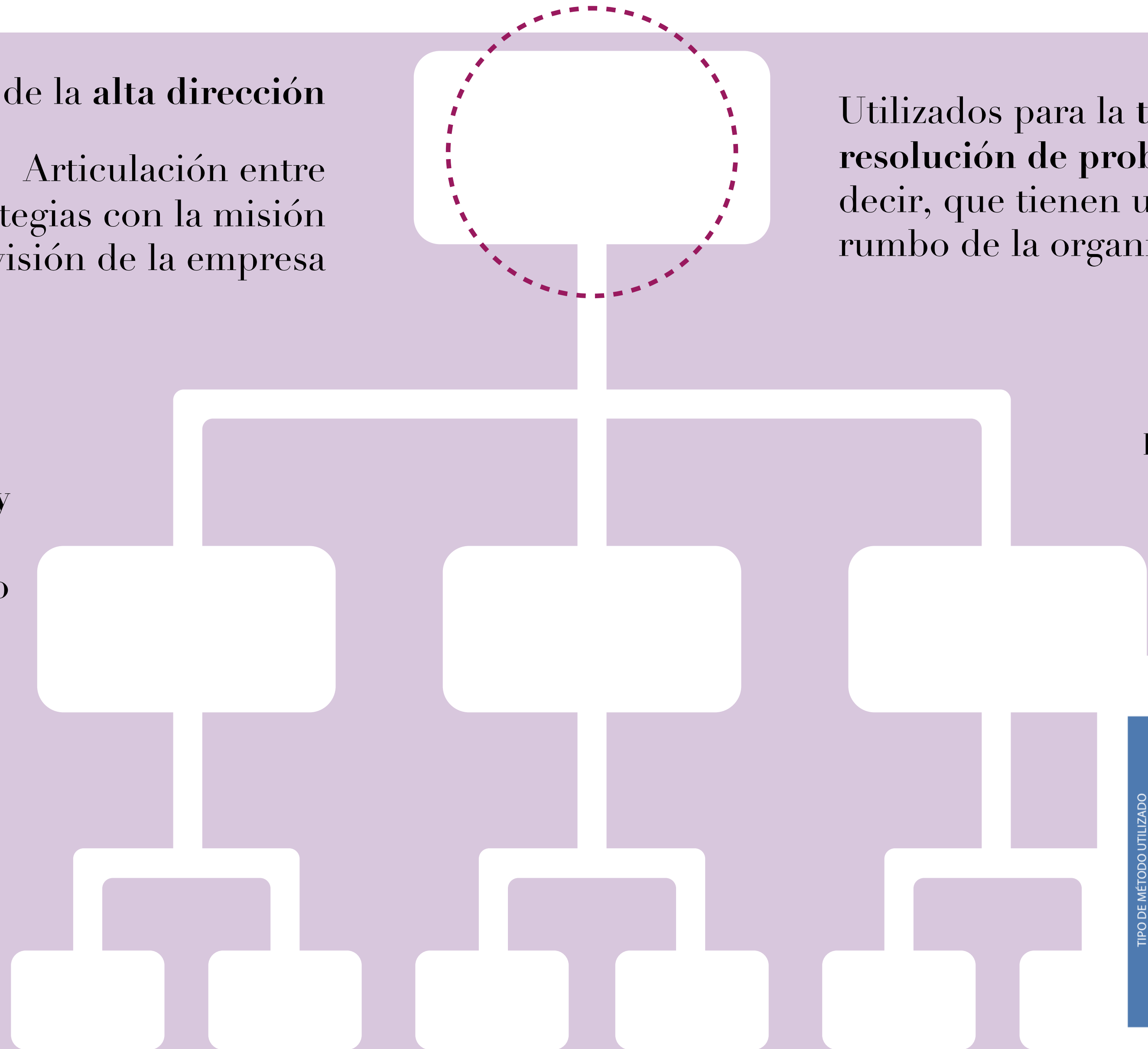
Tarea de la alta dirección

Articulación entre estrategias con la misión y la visión de la empresa

Utilizados para la toma de decisiones y resolución de problemas complejos, es decir, que tienen un impacto fuerte en el rumbo de la organización

Duración:
Dependiendo del tamaño, consolidación y naturaleza de la empresa son tres a cinco años.

Se acompañan de los objetivos, políticas, estrategias, tácticas y metas a nivel organización



- Insumos:
- Diagnósticos PESTEL
 - Estudios de futuro: predictivos, pronósticos (*forecasting*), previsión (*foresight*), proyección y prospectivos
 - Diagnósticos de cada área de la estructura orgánica

		INICIO DE LA VISIÓN DE FUTURO		
		PASADO	PRESENTE	FUTURO
TIPO DE MÉTODO UTILIZADO	DETERMINISMO FUERTE		PROYECCIÓN →	
	DETERMINISMO DÉBIL			PRONÓSTICO →
DE CONJETURA		PREVISIÓN →		
			PREDICCIÓN →	← PROSPECTIVA

Planes tácticos

Describen las **tácticas** que los directivos piensan adoptar para alcanzar los objetivos fijados en el plan estratégico.

Los planes tácticos abarcan un **periodo de tiempo corto** (normalmente, menos de dos a tres años) y suelen ser desarrollados por los **gerentes de nivel medio**.

En ellos, se detallan **planes de acción específicos** para aplicar el plan estratégico por unidades dentro de cada división.

Los planes tácticos detallan la asignación de recursos y trabajo entre las subunidades de cada división.



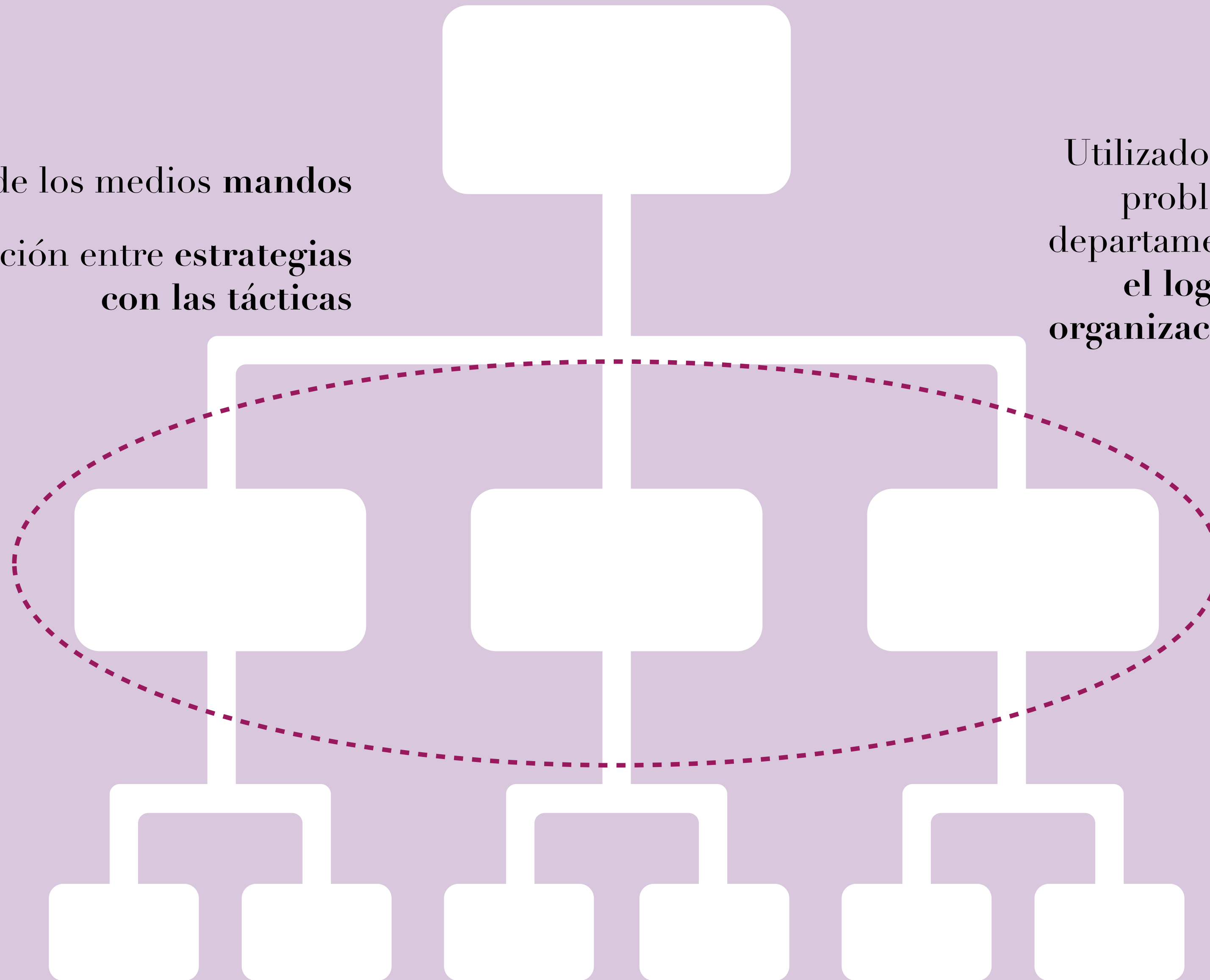
Tarea de los **medios mandos**
Articulación entre **estrategias**
con las **tácticas**

Utilizados para la resolución de
problemas de las áreas o
departamentos, que **obstaculizan**
el logro de los objetivos
organizacionales para alcanzar la
visión

Duración:
Dependiendo del
problema atendido y
naturaleza de la
empresa son de dos a
tres años.

Insumos:
-Diagnósticos de cada
área de la estructura
orgánica

Se acompañan de los
objetivos, políticas,
estrategias, tácticas y
metas a **nivel**
departamental



Planes operacionales

Los planes operacionales son **a corto plazo** (menos de un año) y son elaborados para crear **medidas de acción específicas** que apoyen a los planes estratégicos y tácticos. Gobiernan las operaciones diarias de una organización.

Normalmente son **desarrollados por el gerente** para cumplir con sus responsabilidades laborales. También son desarrollados por **supervisores, líderes de equipo y facilitadores** para apoyar los planes tácticos.

Los planes operativos pueden ser:

Planes permanentes (standing plans) - Diseñados para cubrir los temas que los gerentes enfrentan **repetidamente**, por ejemplo, **políticas, procedimientos, reglas**.

Planes en marcha (ongoing plans)- Diseñados para situaciones o problemas **únicos o excepcionales** y normalmente se descartan o se reemplazan después de un uso, por ejemplo, **programas, proyectos y presupuestos**.

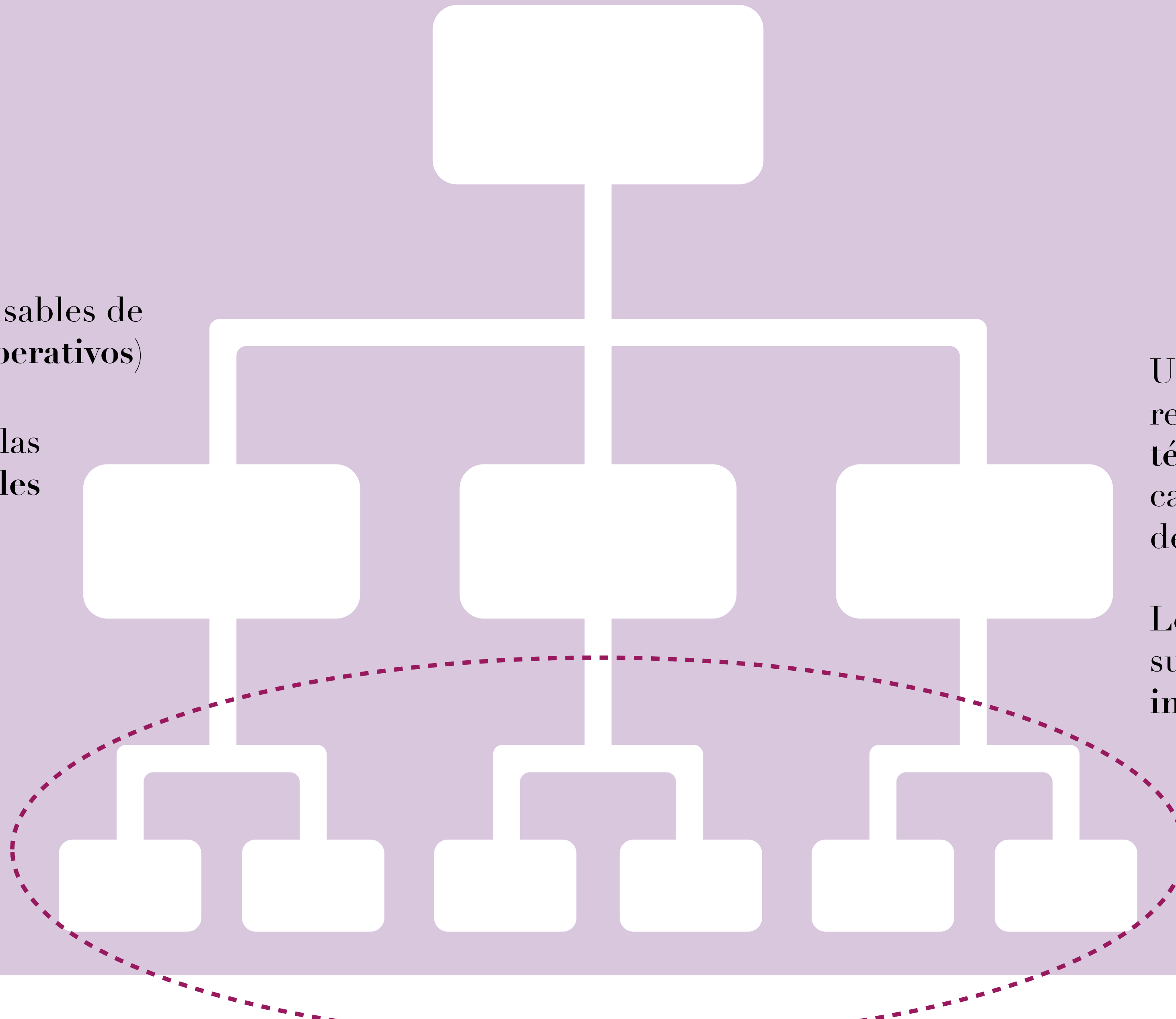


Tarea de los responsables de unidad (**mandos operativos**)

Basados en las responsabilidades laborales

Duración:
Dependiendo del problema atendido son menores a un año.

Se acompañan de los objetivos, políticas, estrategias, tácticas y metas a nivel unidad operativa



Utilizados para la resolución de **problemas técnicos u operativos** en cada una de las áreas o departamentos.

Los problemas detectados sugieren acciones **incrementales y radicales.**

Insumos:
-Diagnósticos del área específica

Taxonomía de los planes

(Costello, 2019; Lattice, 2019; Luenendonk, 2019; Simerson, 2011).

Planes para la apertura de un negocio

Planes de negocios

Planes para el crecimiento, desarrollo, consolidación y expansión de una empresa

Planes estratégicos

Planes de contingencia estratégicos

Planes de rendimiento

Planes de dirección

Planes de control de riesgos
Planes de comunicación
Planes de ajuste cultural
Planes de desempeño organizacional

Planes de producción

Planes de gestión de la calidad
Planes de mantenimiento
Planes de suministro

Planes financieros

Planes de inversión
Planes de presupuestación
Planes de crédito

Planes de mercadotecnia

Planes de promoción
Planes de distribución
Planes de comercialización
Planes de expansión de mercados

Planes de recursos humanos

Planes de reclutamiento y selección
Planes de inducción y capacitación
Planes de desarrollo del personal y evaluación

Planes estratégicos

Planes tácticos

Planes operacionales



Nuevo rumbo estratégico y reestructuración:
El caso NH Hotel Group

Nuevo rumbo estratégico y reestructuración: El caso NH Hotel Group

Referencia de la lectura

de Diego, E., Susaeta, L., Pin J. R., & Suárez, E. (2014). New Strategic Direction and Restructuring: The NH Hotel Group Case. *Universia Business Review*, (4), 114-167. <http://doi/10.3232/UBR.2016.V13.N4.03>

Instrucciones: Leer el artículo previamente, analizar el caso durante clase y reflexionar sobre el problema, diagnóstico y formulación del plan empresarial, así como de los resultados que obtuvo NH Hoteles Group.

OBJETIVO DE CRECIMIENTO

NH
HOTELS

Navarra Hoteles (NH) nació en 1978 con la apertura del Hotel Ciudad de Pamplona y una década después ya se había convertido en una de las **primeras cadenas del sector en España**, con presencia en Madrid, Barcelona y Zaragoza.

2000- Adquirió la cadena holandesa Krasnapolsky, llegando a tener 168 hoteles y 7.300 empleados. En 2005, NH ya había adquirido más empresas: la mexicana Chartwell y la alemana Astron, incrementando notablemente su tamaño.

Firma de acuerdos de colaboración: uno con **Ferrán Adrià** para implantar nuevos conceptos **gastronómicos** en la cadena; otro con **Adolfo Domínguez** para el diseño de los uniformes de los empleados y, el tercero, con **Jesús del Pozo** para la creación de fragancias especiales para los clientes.



ALGUNOS ASPECTOS

Objetivo: crecimiento

NH se convirtió en **líder del mercado hotelero español por número de hoteles**, entró en nuevos países y mejoró la distribución de los contratos, incrementando el porcentaje en gestión en detrimento de otras opciones, como la propiedad o el alquiler.

Todo ello parecía tener un gran encaje estratégico puesto que Hesperia estaba posicionada en el **segmento urbano de 03 y 04 estrellas** y en destinos vacacionales con 14 hoteles.

Pero... (Declive)

2009 y 2010- Pérdidas (mayor apalancamiento)

Concentrado en mercados castigados (entorno económico)

Gabriele Burgo (66 a 400 hoteles en 24 países)

Mariano Pérez Claver

2012, NH presentó 50 millones de euros en números rojos en los primeros nueve meses del año. Además, arrastraba una gran deuda heredada de los años anteriores

Rápido crecimiento: Los clientes empezaban a no entender qué atributos ofrecía ahora la marca, ni qué diferenciaba a NH de sus competidores.

Esta información ¿qué expone?



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN (2013)

La rentabilidad del grupo era de un 8%, significativamente inferior. Una rentabilidad inadecuada en los tres diferentes modelos de gestión:

-En hoteles en propiedad el ROCE era insuficiente, con más de 30 hoteles con un ROCE medio del 3%

-En hoteles en renta, más de 100 contratos tenían un ratio de cobertura inferior a 1,5 veces, generando en muchos casos pérdidas para la compañía

-En hoteles en gestión, apenas un 20% de los mismos le aportaban a NH una contraprestación superior al 6% como contraprestación por sus servicios de operación del hotel



ALGUNOS ASPECTOS

Análisis de la situación en 2013

Los ingresos de NH se vieron reducidos por la importante presencia de hoteles en países en recesión, con cerca del 60% de las habitaciones situadas en España e Italia.

NH perdió la capacidad de subir la tarifa media diaria (ADR) como consecuencia de tener hoteles deteriorados y no renovados por los que los clientes no estaban dispuestos a pagar más.

Las inversiones en bienes de capital (*capex*) en los últimos años por NH no llegaban al 3% de las ventas, significativamente inferior

El gasto en *marketing* era insuficiente e ineficiente. Apenas se dedicaba un 2% de los ingresos, lo que provocaba un bajo reconocimiento de marca.



PLAN ESTRATÉGICO A CINCO AÑOS



González Tejera - CEO

Definición de la visión de la compañía de forma sencilla. La compañía aspiraba a estar entre las dos primeras opciones para **viajeros urbanos o de negocio** que buscaran un hotel de categoría *upscale* o *midscale*. Existía un claro deseo por no competir en los segmentos de más baja categoría y existían dudas de qué hacer con respecto a los hoteles de lujo.

Objetivos:

2018 para maximizar el retorno de los accionistas:

~10-15% ROCE objetivo

~3-4 veces Deuda Neta/ EBITDA

~200M€ EBITDA

Necesidad: Financiera

Segmentación
Extraer el máximo ADR
Mantenimiento de la imagen de habitaciones

Transformación del modelo organizativo
Reducción de costos

MARCA Y PRODUCTO

OPERACIONES



CARTERA DE HOTELES

MARKETING, VENTAS Y PRICING

EXPANSIÓN

Rentabilidad
Activos
Estructura de renta
Reposicionamiento

Subir precios
Más ventas por los diferentes canales
Estrategia comercial y de precios

Plan de expansión
Contratos
Hoteles
Países

PALANCAS DE CREACIÓN DE VALOR

Mejora de los ingresos: Nueva propuesta de valor y optimización de la cartera de hoteles. Se buscaba mejorar los hoteles para conseguir que los clientes pagaran más por sus estancias, así como deshacerse de aquellos hoteles poco atractivos, bien por ubicación o bien por su falta de encaje con la cartera de hoteles.

Crecimiento: Ambicioso plan de expansión con el objetivo de reforzar la presencia en Europa y Latinoamérica (que tendría lugar en la segunda parte del plan, a partir de 2016). Se quería mejorar la posición en ciudades clave en Europa y Latinoamérica con el objetivo de mejorar la visibilidad de NH como empresa global, así como posicionarse en mercados/ ciudades en crecimiento.

Incremento de los márgenes: Incremento de la venta directa y eficiencia en costes. Se quería fomentar la venta a través de canales directos, principalmente la web y reducir los costes vinculados a rentas fijas.

Facilitadores de esta transformación: Nueva estrategia de sostenibilidad, de recursos humanos y de sistemas. Se trataba de asegurar que las iniciativas anteriormente mencionadas estuvieran soportadas por una estructura que les facilitara su función. Por ejemplo, los sistemas informáticos debían actualizarse para poder integrar y canalizar las ventas a través de la página web.

Gráfico 3. Listado de las principales iniciativas del plan estratégico¹¹



- Arquitectura de marca
- Producto y experiencia
- Plan de reposicionamiento
- Rotación de activos
- Ventas online y aplicaciones móviles
- Optimización funciones de soporte
- Plan de ajuste de rentas
- Reforzar presencia en Europa y Latino América
- IT, Recursos humanos, Sostenibilidad
- Cultura empresarial global

Fuente: de Diego *et al.* (2014).

¿QUÉ CAMBIOS HICIERON?



Marca y producto: Segmentación y diferenciación

Experiencia del cliente: Redefinición de la oferta (más experiencia, más pago)



Canales y precios: Ventas directas y tornar hacia el precio medio de la habitación (ADR) deseado

Política de reposicionamiento de activos: Renovación y construcción

RESULTADOS

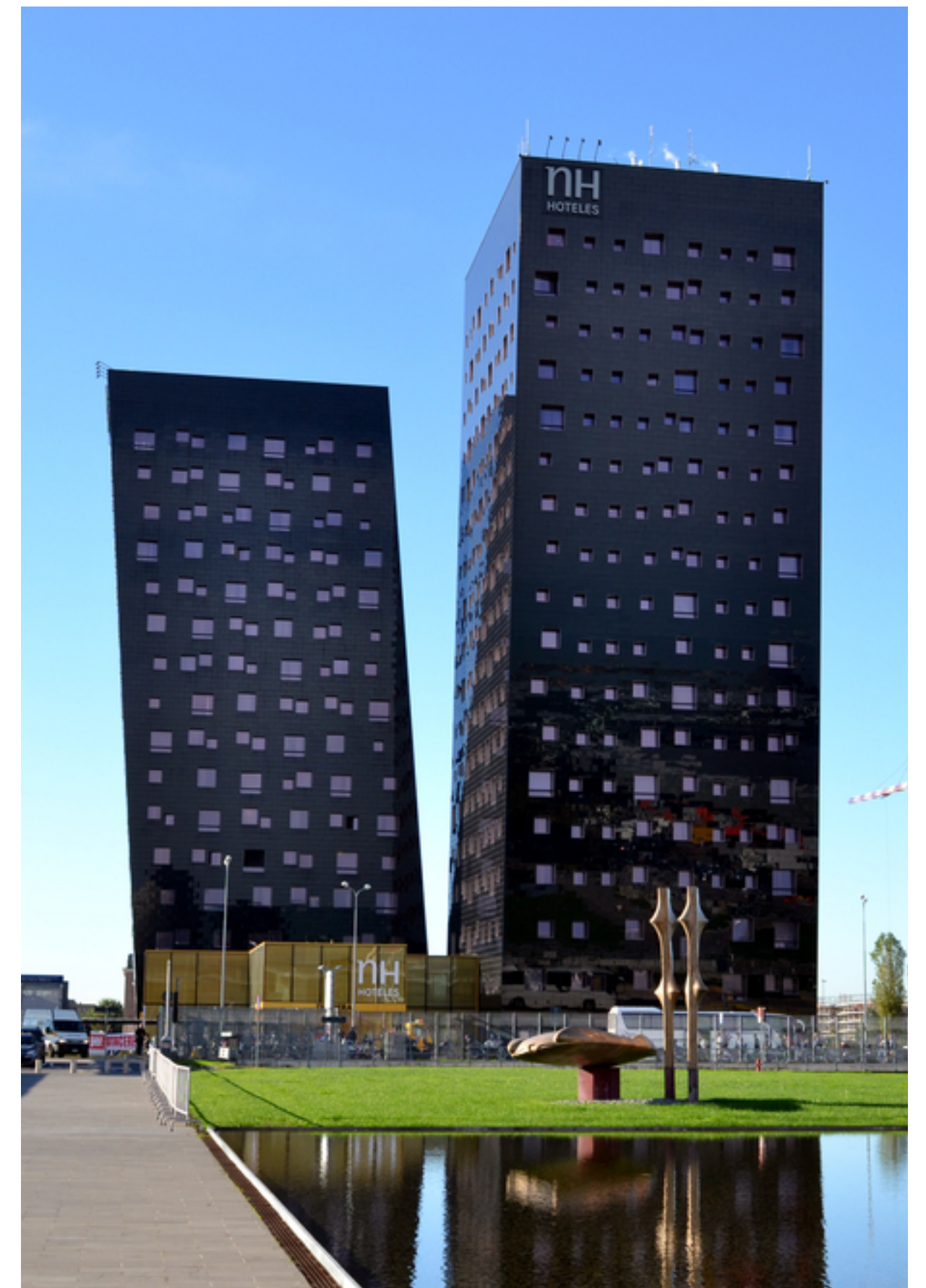
CLAVE: Indicadores de seguimiento y evaluación

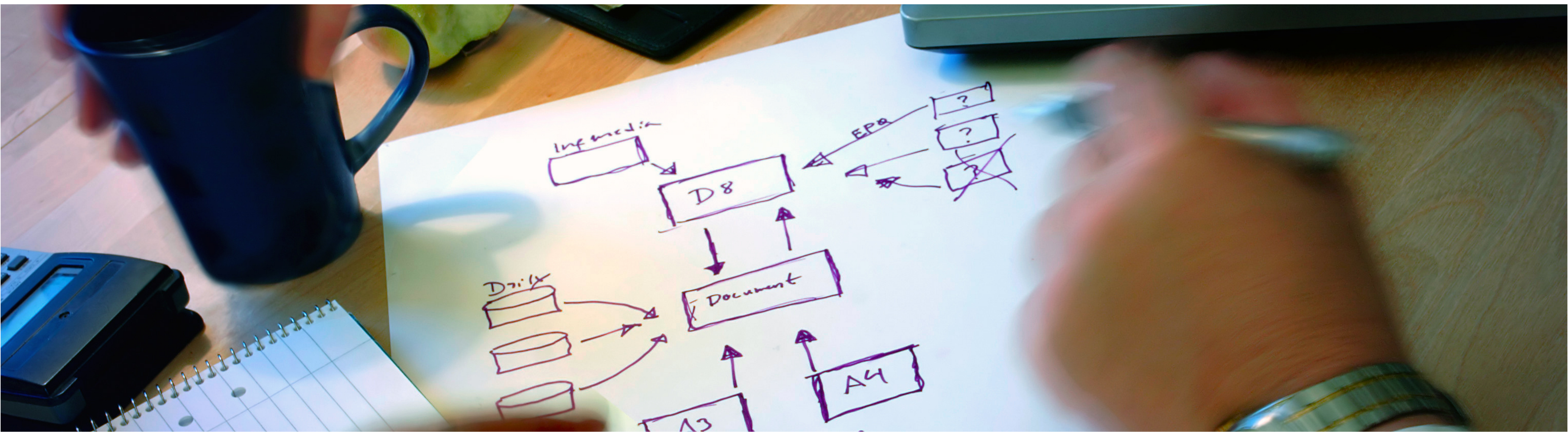
2014, avance adecuado y satisfactorio de las 24 iniciativas

2014, NH alcanzó un acuerdo para vender su negocio inmobiliario (Sotogrande S.A.). Los fondos serían destinados a financiar inversiones y asegurar la expansión de la compañía en aquellos mercados que encajan con su estrategia.

2015, el ingreso por habitación se había incrementado más de un 3%:

- Creación de *living lab* (marca, producto y experiencia del cliente)
- Otras adquisiciones en Latinoamérica
- Cambios en los accionarios
- 250 millones de euros y reducción de apalancamiento





De manera personal ¿qué expone y enseña el caso de NH Hoteles?

CONCLUSIÓN

El reposicionamiento y las mejoras realizadas por la compañía en el marco de su plan estratégico a cinco años han mostrado **su potencial tanto en resultados con incrementos en precios, como en la calidad ofrecida.**

El plan ha permitido **alcanzar altos niveles de satisfacción en los consumidores,** generando como consecuencia, incrementos en los **ingresos** por habitación disponible.

Por consiguiente, la empresa ha manifestado su **capacidad para cambiar la tendencia negativa que arrastraba.**

Se reconoce que aún es pronto para afirmar la **sostenibilidad** del éxito de la compañía a largo plazo.

REFERENCIAS

Aaron Allen & Associates (24 de agosto, 2018). How to plan with purpose. Aaron Allen & Associates. <https://aaronallen.com/blog/restaurant-strategic-planning>

Chermack, T. J. (2011). *Scenario planning in organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

Costello, M. Y. (22 de agosto, 2019). Every question you have about being on a performance improvement plan. Themuse. <https://www.themuse.com/advice/every-question-about-being-on-performance-improvement-plan>

de Diego, E., Susaeta, L., Pin J. R., & Suárez, E. (2014). New Strategic Direction and Restructuring: The NH Hotel Group Case. *Universia Business Review*, (4), 114-167. <http://doi/10.3232/UBR.2016.V13.N4.03>

Lattice (18 de octubre, 2019). How to create a performance improvement plan. Lattice. <https://lattice.com/library/performance-improvement-plan>

Luenendonk, M. (23 de septiembre, 2019). Your boss put you on a performance improvement plan, now what? CLEVER SM. <https://www.cleverism.com/performance-improvement-plan-now-what/>

Simerson, B. K. (2011). *Strategic planning. A practical guide to strategy formulation and execution*. PRAEGER.

Vlahavas, I., & Vrakas, D. (2005). *Intelligent techniques for planning*. Idea Group Pub.