

TÉCNICAS PARA FORMULAR, EVALUAR Y SELECCIONAR ESTRATEGIAS

AUTOR: YORLENY BEJARANO



San Marcos

Contenido

Identificación de estrategias actuales.....	2
Clasificación de estrategias	2
Técnicas para el estudio y selección de la estrategia	5
El proceso de generar y seleccionar estrategias.....	6
Conciliación de factores clave internos y externos para formular estrategias alternativas.....	7
Técnica FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	7
Técnica BCG: Matriz del Boston Consulting Group	9
La matriz interna-externa (IE)	10
Técnica PE y EA: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción	11
Matriz de la gran estrategia.....	12
Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)	13
Características positivas y limitaciones de la MPEC	13
Aspectos culturales en la elección de la estrategia	14
La política de la elección de la estrategia.....	15

Identificación de estrategias actuales

La identificación y formulación de las estrategias, así como su análisis, nace de la toma de decisiones basada en la información de la empresa, esta implica la su misión, visión y los diferentes objetivos de la empresa, además de la información obtenida del diagnóstico de los entornos tanto interno como externo.

Toda esta información conforma la base para el análisis, diseño, la creación, implementación y evaluación de las estrategias.

“Los estrategias jamás consideran todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones posibles y de maneras de poner esas acciones en marcha. Por esa razón, se debe desarrollar un conjunto manejable de las estrategias alternativas más atractivas, y habrá que determinar las ventajas, las desventajas, las compensaciones, los gastos y los beneficios de tales estrategias.”. (David, 2008) p/218

Al momento de identificar la o las estrategias, se deben de considerar las siguientes condiciones:

- Su naturaleza es esencialmente compleja.
- Son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre.
- Afectan al conjunto de decisiones de la empresa a todos los niveles.
- Requieren de un planteamiento integrado de la organización.
- La red de relaciones externas es un elemento básico para el éxito de la estrategia.
- Suelen requerir cambios en las organizaciones.

Clasificación de estrategias

Las estrategias de una empresa se suelen clasificar en dos grandes grupos: las estrategias organizacionales y las estrategias funcionales.

Estrategias organizacionales

Las estrategias organizacionales, también conocidas como estrategias competitivas, son estrategias que tienen efectos en la empresa como un todo, este tipo de estrategias permiten alcanzar los grandes objetivos organizacionales tales como ser la empresa líder del mercado o incrementar la participación de mercado.

Una característica es que su formulación se da en los más altos niveles jerárquicos de la empresa por lo que en ella participan los dueños o los altos directivos, y por

sus dimensiones es frecuente que para su implementación se requiera de gran cantidad de recursos.

Entre las principales estrategias de tipo organizacional se encuentran:

Estrategia de integración Directa o hacia adelante

Buscan que la empresa tenga ya sea total o parcialmente el control de los distribuidores o minoristas con los que trabaja con el fin de lograr un mayor control de la distribución o la venta del producto al consumidor final.

Estrategia de integración hacia atrás

Persigue que la empresa tenga ya sea total o parcialmente el control de los proveedores, esto con el fin de encargarse del suministro de los insumos que se necesitan, y se genera cuando se pierde la confianza en los proveedores, o su costos se incrementan.

Estrategia de integración horizontal

Por medio de esta, la empresa busca tener ya sea total o parcialmente control de las empresas competidoras, esto con el fin de conseguir mayores recursos, y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Estrategia de penetración de mercado

Con esta se busca una mayor participación en el mercado que se atiende a través de un esfuerzo de marketing que ayude a incrementar las ventas o la cantidad de clientes.

Estrategia de desarrollo de mercado

Por medio de este tipo de estrategias, la empresa persigue incursionar en nuevos mercados geográficos; es decir, introducir los productos producidos por la empresa en nuevos mercados con el fin de ampliar su cobertura.

Estrategia de desarrollo del producto

Busca modificar o mejorar los productos actuales, o diseñar otros totalmente nuevos.

Estrategia de diversificación concéntrica (o relacionada)

Consiste en incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos productos relacionados con los productos actuales.

Estrategia de diversificación conglomerada (o no relacionada)

La empresa pretende con este tipo de estrategia, incursionar en un nuevo negocio a través del lanzamiento de nuevos productos no relacionados con los productos actuales.

Estrategia de encogimiento (o reducción)

Esta consiste en reagruparse mediante la reducción de costos y/o activos.

Estrategia de desinversión

Persigue que la empresa venda una parte de la empresa con el fin de enfocarse en la que mejor o las que mejores rendimientos presentan, o reunir capital.

Estrategia de liquidación

Esta busca la declaración de quiebra o bancarrota, y liquidar o vender todos los activos de la empresa en partes y por su valor tangible.

Según (David, 2008) p/186, la liquidación implica tener que reconocer la derrota y, por consiguiente, es una estrategia emocionalmente difícil.

Estrategia de empresa conjunta

Consiste en asociarse con otra empresa buscando con ello compartir recursos, aprovechar una oportunidad de negocio, o competir con los demás competidores.

Dentro de este tipo de estrategia se encuentran las estrategias genéricas de Michael Porter, que buscan obtener una ventaja competitiva a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque

1. Estrategia de liderazgo en costos: consiste en competir en base a costos ofreciendo los productos al precio más bajo disponible en el mercado.
2. Estrategia de diferenciación: consiste en competir en base a una diferenciación ofreciendo productos considerados únicos y novedosos.
3. Estrategia de enfoque: consiste en enfocarse en un determinado segmento de mercado con el fin de especializarse en este, y lograr así una mayor eficiencia.

Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales, también conocidas como estrategias departamentales, son estrategias que impactan a una determinada área funcional o departamento de la empresa.

Estas estrategias permiten alcanzar objetivos funcionales o departamentales tales como aumentar las ventas o aumentar la producción, y son formuladas en los niveles medios de la empresa por los gerentes de área o los administradores.

Las estrategias funcionales a su vez se clasifican en estrategias para cada área funcional o departamento de la empresa.

Veamos a continuación algunas de las principales estrategias funcionales que existen en una empresa:

Estrategias de marketing

Buscan alcanzar objetivos de marketing tales como aumentar las ventas o reducir el tiempo de entrega del producto. Estas se clasifican en estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la distribución, y estrategias para la promoción.

Estrategias de finanzas

Estas estrategias persiguen alcanzar objetivos financieros tales como aumentar las utilidades u obtener una mayor rentabilidad.

Estrategias de producción

Las estrategias de producción buscan alcanzar objetivos de producción tales como aumentar la producción o reducir el costo del producto.

Estrategias de recursos humanos

Este tipo de estrategias de recursos humanos son estrategias que buscan alcanzar objetivos de recursos humanos tales como aumentar el número de trabajadores o reducir el nivel de ausentismo del personal.

Además de las estrategias organizacionales y funcionales, pueden existir estrategias operacionales y, en el caso de las grandes empresas que cuentan con varias divisiones, las estrategias divisionales.

Técnicas para el estudio y selección de la estrategia¹

Para definir la estrategia existen una serie de técnicas que se utilizan habitualmente, las cuales establecen una metodología que ayuda a definir el paso a paso tanto para la formulación cómo también para llevar a cabo la evaluación, e

¹ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

identifican cuál puede la ser la mejor estrategia que tenga mayor de éxito en cada caso.

Sin embargo, aunque se aplique la mejor técnica de selección, nunca habrá certeza absoluta sobre cual estrategia emplear, esto porque en el proceso de definición estratégica pueden darse muchas cosas que dificulten su ejecución, por tanto, ninguna técnica o metodología puede garantizar el éxito de la estrategia.

Cuando una organización contempla varias estrategias, estas tienen que estar alineadas con los objetivos, y verse como una manera de evolucionar desde un punto inicial a un punto deseado, y constituir el mecanismo para trazar los caminos que a la empresa le ayuden a cumplir los objetivos.

Es aconsejable saber identificar así como analizar cuáles son las estrategias que se encuentran implementadas antes de proceder a seleccionar nuevas estrategias, obviamente, para decidir si se ha de continuar en la misma estrategia o se deben hacer cambios.

El proceso de generar y seleccionar estrategias²

El análisis y la elección de las estrategias es clave para determinar las diferentes líneas de acción que ayuden a la empresa a lograr de la mejor manera su misión y alcanzar sus objetivos.

Para ello se debe analizar las estrategias actuales, los objetivos, la misión y visión de la empresa, cuya información junto con la generada por el análisis del entorno externo e interno, ayudarán a definir la línea base para generar y evaluar las posibles nuevas estrategias.

Para la definición de las estrategias de la empresa, es importante que se involucre en el proceso a los gerentes y demás colaboradores que participaron en la elaboración de las declaraciones de visión y misión, así como en el diagnóstico del entorno de la empresa.

En este proceso también es importante que participen los colaboradores que desarrollaron la formulación de las anteriores estrategias. La participación de colaboradores de toda la empresa ayuda a que se genere una mayor comprensión, apropiación y compromiso en el logro de sus objetivos.

² Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

Un factor clave en el proceso es que todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias tengan con la información generada por el diagnóstico del entorno, ya que esto les brinda insumos para que aporten ideas de potenciales estrategias que podrían ser muy valiosas para la empresa.

Es importante considerar las propuestas de estrategias generadas por todos los participantes del proceso, todas las propuestas deben ser redactadas para la posterior discusión y análisis.

Una vez que se han expresado y comprendido todas las potenciales estrategias, deben clasificarse según el grado de pertinencia y de acuerdo con una escala que permita clasificarlas, y priorizar su selección, un ejemplo puede ser la siguiente

1. Imposible implementar.
2. Posible de implementar.
3. Muy posible implementar.
4. Se debe implementar.

Conciliación de factores clave internos y externos para formular estrategias alternativas ³

Esta fase busca determinar los diferentes tipos de estrategia que una empresa podría definir dentro de su plan estratégico, para lo cual es fundamental la información que se obtuvo en con el diagnóstico del entorno.

Para el desarrollo de la etapa de conciliación de factores del entorno de la empresa se cuenta con cinco técnicas: la matriz FODA, la matriz SPACE, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estas herramientas dependen de la información derivada de la etapa de entrada para conciliar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas. Conciliar los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas.

Técnica FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas⁴

Es una de las metodologías más utilizadas, y es fácilmente aplicable. Mediante esta se analiza el entorno de la empresa, determinando 4 elementos del entorno de la empresa, las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas.

³ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

⁴ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

Una vez definidas todas se colocan en una matriz conformada por las siguientes combinaciones:

- Oportunidades/amenazas
- Fortalezas/debilidades

De las posibles combinaciones que se muestran en la tabla siguiente entre estos conceptos surgen estrategias.

Matriz FODA	Fortalezas (F) Elementos internos fuertes a potenciar	Debilidades (D) Elementos internos fuertes a superar
Oportunidades (O) Elementos externos a aprovechar	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas (A) Elementos externos a mitigar o eliminar	Estrategias FA	Estrategias DA

Es importante hacer ver que la matriz FODA se puede aplicar a todos los niveles de la organización. Es importante no perder de vista en qué nivel se aplica para tener en cuenta las particularidades de cada uno al momento de definir esatraegias.

Las estrategias FO se basan en las fortalezas de la empresa, buscando aprovechar las oportunidades del entorno externo. Esta es una posición deseable para cualquier gerente.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Esto no siempre se logra, ya que puede haber debilidades que no permitan aprovechar las oportunidades del entorno.

Las estrategias FA utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte deba encarar siempre de frente las amenazas en el ambiente externo.

Las estrategias DA son de tipo defensivo y se enfocan en reducir las debilidades internas y a evitar las amenazas externas. Un factor crítico para cualquier empresa es contar con muchas amenazas y debilidades, esto debido a que se encontraría en una posición muy negativa.

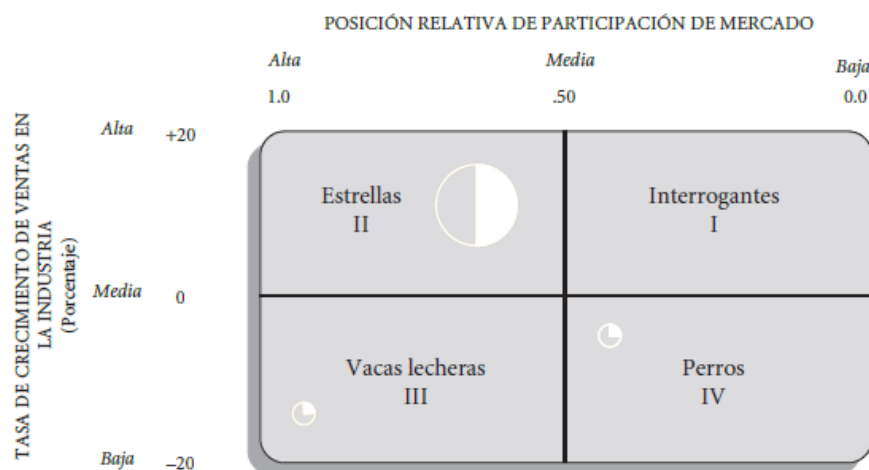
Una empresa tiene que formular estrategias de los tipos DO, FA o DA buscando con ello obtener una situación en la cual puedan aplicar las estrategias FO.

Técnica BCG: Matriz del Boston Consulting Group⁵

La matriz BCG ayuda a que una empresa que cuente con múltiples divisiones maneje su cartera de negocios examinando la posición relativa de participación de mercado y la tasa de crecimiento industrial de cada una de sus divisiones en relación con las otras divisiones de la organización.

La posición relativa de participación de mercado se define como la razón entre la participación de mercado de una división en una industria particular y la participación de mercado de la principal empresa rival en esa misma industria.

Como se muestra en la siguiente figura, la matriz clasifica a las divisiones en 4 cuadrantes, las que se ubican en el cuadrante I se llaman “Interrogantes”, las situadas en el cuadrante II se llaman “Estrellas”, las del cuadrante III se llaman “Vacaciones lecheras” y las del cuadrante IV se llaman “Perros”.



La ventaja principal de la matriz BCG es que las empresas que la implementa enfocan las estrategias, hacia aquellas divisiones que le aportan más al flujo de efectivo, buscando con ello garantizar la maximización de las utilidades

Seguidamente se explica con mayor detalle cada una de las 4 clasificaciones.

- **Interrogantes:** Estas divisiones tienen una baja posición relativa de participación de mercado; pero compiten en una industria de alto crecimiento. Es por ello que las necesidades de efectivo de estas empresas son generalmente altas y su generación de efectivo es baja.

⁵ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

Ante esta situación es que una empresa debe decidir si consolida a esas divisiones mediante una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o si las vende.

• **Estrellas:** Estas representan las divisiones de la empresa con las mejores oportunidades a largo plazo en términos de crecimiento y rentabilidad. Este tipo de divisiones cuenta con una alta participación relativa de mercado y alta tasa de crecimiento en su industria, por lo que deben recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. Como estrategias para este tipo de divisiones se pueden dar: La integración directa, hacia atrás y horizontal, así como la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos.

Vacas lecheras: Estas divisiones manejan una alta posición relativa de participación de mercado, pero la industria en que compiten presenta bajo crecimiento. El nombre de Vacas lecheras se debe a que generan efectivo superior a sus necesidades, por lo que a menudo las empresas las “ordeñan”. Las empresas deben buscar que este tipo de divisiones mantengan su sólida posición.

Algunas de las estrategias a aplicar en las vacas lecheras son: El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica.

Perros: Estas divisiones cuentan con una baja posición relativa de participación de mercado y compiten en una industria lenta o estancada. Este tipo de división, por su situación a menudo se liquida, se vende o se reduce, buscando con ello su reactivación.

La ventaja principal de la matriz BCG es que dirige la atención hacia el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de varias divisiones de una organización.

La matriz interna-externa (IE)⁶

La matriz interna-externa (IE) ubica las diferentes divisiones de una empresa en una matriz de nueve celdas, ésta técnica es similar a la matriz BCG en cuanto a que con ellas se pueden analizar las empresas por cada una de sus divisiones

⁶ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

Sin embargo existen diferencias entre ambas matrices, en aspectos como los ejes, la información sobre las divisiones y las implicaciones estratégicas de cada matriz son diferentes.

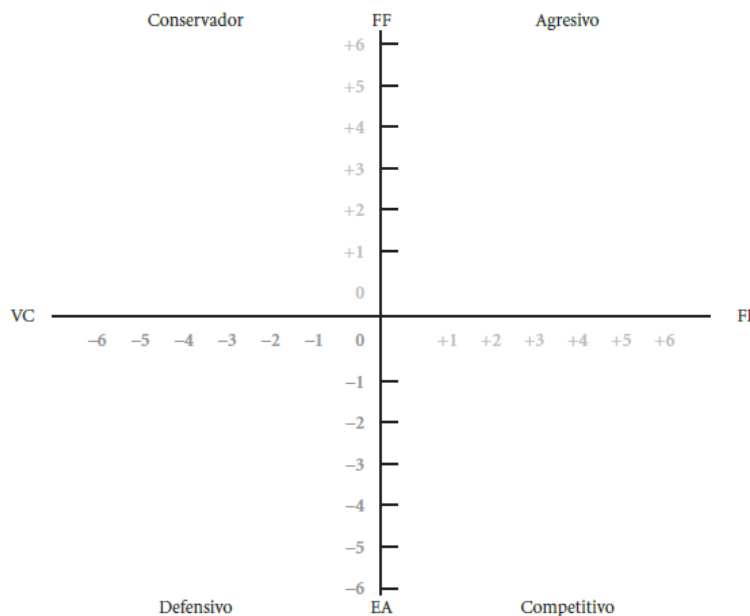
La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia, según sea la región en que se ubiquen las divisiones de la empresa.

Técnica PE y EA: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción⁷

También conocida como matriz SPACE por sus siglas en inglés, esta se desarrolla en cuatro cuadrantes que ubican y califican a una estrategia como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, por lo que se ofrece a la empresa información sobre si determinada estrategia es apta o no de seleccionar.

Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]).

El modelo parte de que las cuatro dimensiones de la matriz pueden ser los determinantes fundamentales de la posición estratégica general de una empresa.



⁷ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

Matriz de la gran estrategia⁸

Esta matriz consta de 4 cuadrantes, en los que se pueden ubicar tanto empresa, como sus divisiones, esta metodología se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia se encuentran en una excelente posición estratégica. Para estas compañías, la concentración continua en los mercados actuales (penetración y desarrollo de mercado) y en los productos (desarrollo de productos) es una estrategia apropiada.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar seriamente su actual enfoque en el mercado. Aunque su industria esté en crecimiento, no pueden competir con eficacia y necesitan determinar por qué el enfoque actual de la empresa es ineficaz y cuál es la mejor manera posible de que la compañía cambie para mejorar su competitividad.

Las organizaciones del cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y tienen posiciones competitivas débiles. Estas empresas deben realizar cuanto antes algunos cambios drásticos para evitar un mayor descenso y una posible liquidación

Finalmente, los negocios del cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte pero están en una industria de lento crecimiento. Estas empresas tienen la fortaleza suficiente para lanzar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras

La etapa de decisión⁹

Los resultados del análisis de la información y el conocimiento brindan una base para tomar decisiones para la formulación de estrategias, mientras que las técnicas de conciliación anteriormente expuestas ayudan a determinar otras estrategias alternativas viables.

Sin embargo se pueden incluir a las opciones de estrategias alternativas que sean viables, Cualquier estrategia adicional que resulte de los análisis de conciliación se podría analizar y agregar a la lista de opciones alternativas viables.

⁸ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

⁹ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

Para ello hay una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas con las acciones alternativas viables, denominada la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), misma que se explica a continuación.

Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC) ¹⁰

Esta matriz utiliza la información del diagnóstico del entorno, así como los resultados del proceso de conciliación de factores internos y externos en que se utilizan las matrices FODA, SPACE, BCG, IE y de la gran estrategia.

La MPEC es una herramienta que permite evaluar estrategias alternativas de manera objetiva, basado en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados, sin embargo es importante destacar que al igual que con otras herramientas analíticas para la formulación de estrategias, en la MPEC, la intuición es un elemento clave

Es importante entender que no todas las estrategias resultantes de las técnicas de conciliación deben evaluarse en la MPEC y es ahí donde la capacidad de intuición de los estrategas toma mayor importancia, al momento de seleccionar las estrategias que se utilizarán en una MPEC.

Por medio de la MPEC se determina el nivel de atractivo relativo de diferentes estrategias alternativas viables, esto según sea el grado en el que los factores críticos clave de éxito tanto internos como externos mejoren.

Características positivas y limitaciones de la MPEC¹¹

La MPEC como cualquier otro mecanismo para toma de decisiones cuenta con características tanto positivas como con algunas que representan limitantes, seguidamente se presenta algunas de ellas

Entre los aspectos positivos se encuentran.

- En MPEC permite que los conjuntos de estrategias se pueden examinar en forma secuencial o simultánea.
- El número de estrategias a evaluar o de grupos de estrategias que pueden examinarse no tiene límites.
- Mediante el uso de la MPEC se reduce el riesgo de que se omitan en el análisis los factores clave.

¹⁰ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

¹¹ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

- La MPEC enfoca la atención hacia las relaciones importantes que afectan las decisiones de la estrategia.
- La MPEC se puede aplicar a cualquier tipo y tamaño de organización.
- Una MPEC agrega valor a la elección estratégica en empresas multinacionales ya que se pueden considerar de forma simultánea muchos factores y estrategias clave.

En cuanto a las limitaciones de la MPEC se encuentran las siguientes.

- En su aplicación siempre se va a requerir de juicios intuitivos y conjeturas meditadas.
- La calidad de los resultados que se obtenga de la MPEC dependerá de la información previa y los análisis en que se basa.

Aspectos culturales en la elección de la estrategia ¹²

La cultura de cualquier organización está compuesta por un conjunto de valores, creencias, actitudes, costumbres y normas entre otros elementos que describen a una empresa.

Es por ello que ver la administración estratégica desde una perspectiva cultural es importante, ya que el éxito de las empresas depende en gran medida del grado de apoyo que sus estrategias reciban de la cultura de una empresa.

Si los procesos estratégicos de una empresa cuentan con el apoyo generado por factores culturales como valores, creencias, ritos, rituales, ceremonias, entre otros, los gerentes tendrán la posibilidad de implementar cambios de manera rápida y sencilla.

Sin embargo, si la empresa carece de una cultura de apoyo, entonces los procesos estratégicos no alcanzarán los objetivos planteados.

¹² Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

La política de la elección de la estrategia¹³

Todas las organizaciones son políticas, por lo que en ocasiones los prejuicios políticos y las preferencias personales consiguen arraigarse indebidamente y afectar las decisiones para elegir la estrategia.

Un aspecto a destacar es que la jerarquía de mando de una organización, combinada con las aspiraciones de carrera de las personas y la necesidad de asignar los recursos siempre escasos, fomenta la formación de coaliciones de personas que priorizan en ellos y no en la organización.

Ante esto es que una función importante de los gerentes y demás estrategas es dirigir el desarrollo de las coaliciones, consolidar la noción generalizada de equipo y ganar el apoyo de personas y de grupos clave.

Un fenómeno que se da cuando no hay un análisis objetivo, es que las decisiones en torno de la estrategia se basan muy a menudo en la política del momento, sin embargo gracias al avance en el desarrollo de nuevas herramientas para la formulación de estrategias, es que los factores políticos son menos importantes a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Finalmente las estrategias deben además de ser eficaces, ser capaces de lograr un compromiso a nivel interno, existen algunas tácticas utilizadas por políticos durante muchos años que podrían ayudar a los estrategas en los procesos, entre ellas están:

- **Equifinalidad:** A menudo es posible alcanzar resultados similares utilizando diversos medios o trayectorias.
- **Satisfacción:** Es preferible con una estrategia aceptable lograr resultados satisfactorios, que no obtener resultados óptimos con una estrategia impopular.
- **Generalización:** tener un enfoque general puede aumentar la probabilidad de lograr el compromiso organizacional.
- **Enfoque en las cuestiones de mayor jerarquía:** Por elevar los asuntos estratégicos a un alto nivel, se postergan intereses a corto plazo por atender de intereses a largo plazo.
- **Permitir acceso político a los asuntos importantes:** Si estos gerentes de nivel medio no pueden exponer sus posiciones en las discusiones políticas, podrían oponerse a las decisiones después de que éstas se hayan tomado.

¹³ Para profundizar en el tema revisar (David, 2008) capítulo 6

Bibliografía

Fred, David. 2008. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
Pearson 11a edición, México



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica