

**MODELOS CONCEPTUALES INTEGRADOS PARA EL PROCESO DE
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

**KEVIN JOSE AVAREZ REYES
ANTONIO ERIC VILLADIEGO PAYARES**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**JORGE DEL RIO CORTINA
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE MERCADEO
CARTAGENA DE INDIAS D.T.**

2012

Resumen

La dinámica en los procesos de globalización y la evolución de los modelos de negocio están trazando nuevos lineamientos orientados a rediseñar y transformar directrices en las empresas que permitan generar mayor certidumbre en la toma de decisiones para mantenerse competitivamente en el mercado, centrados principalmente en los procesos de análisis para la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Se propone el diseño de modelos conceptuales integrados para tres (3) fases del proceso de la planeación estratégica, el análisis del entorno, el análisis interno, y su diagnósticos estratégicos, basados en métodos y matrices existentes y, propuestas, evolucionadas y mejoradas con el fin de incorporar el mayor número de variables que faciliten la más acertada formulación de las estrategias mercadológicas y gerenciales.

.....

Abstract

The dynamics in the processes of globalization and the evolution of business models are charting new guidelines aimed at redesigning and transforming organizations guidelines that will generate greater certainty in decision making to keep competitive in the market, focusing mainly on formulation, implementation and evaluation of strategies. Therefore, this article proposes the design of integrated conceptual models for three phases of strategic planning, internal analysis, environmental analysis and strategic diagnosis, based on existing methods and matrices to incorporate as many of variables that facilitate strategy formulation.

Palabras Claves: *Estrategia, Planeación Estratégica, Formulación Estratégica, competitividad, entorno, mercados.*

I. INTRODUCCIÓN

la dinámica en los procesos de globalización y la evolución de los modelos de negocio ya sean a nivel local, nacional e internacional, están trazando nuevos lineamientos orientados a rediseñar y transformar las directrices de las organizaciones y sus gerencias con la finalidad de planear, implantar e implementar estrategias que integren aspectos cuantitativos y cualitativos de las metodologías para desarrollar la planeación estratégica, y con ello generar mayor certidumbre en la toma de decisiones. Por lo tanto la planeación estratégica, más específicamente en su proceso de formulación, es una tarea vital para analizar el panorama empresarial y luego poder responder efectivamente de cara a los mercados y ante los factores de la economía y entorno, con todas sus variables externas.

En atención a lo anterior y seguido de la revisión de la literatura, esta propuesta se organizó en dos (2) secciones. En la primera sección se hace una compilación de la literatura referente a la estrategia y su proceso de formulación, haciendo un recorrido de la incorporación de la misma, desde sus orígenes en el ámbito de las guerras, en los distintos estadios de conflictos, primeramente militares, sociales y posteriormente, el hoy, la incorporación de la estrategia en el management y en el marketing.

En la segunda sección se hace un análisis y desagregación de los modelos más representativos del proceso de formulación estratégica, en las fases de análisis interno, modelo de *análisis de recursos y capacidades*, la *cadena de valor* y la *matriz efi*; el análisis del entorno, el *modelo de las 5 fuerzas competitivas de porter*, el *modelo pestel* y la *matriz efe*. para ello en el diagnostico estratégico se recomienda la utilización de la *metodología flor* y en la elección de la estrategia herramientas como el *ciclo de vida del producto*, *estrategias genéricas de porter*, *matriz boston consulting group* y la *matriz de g mc kinsey*, para proponer el diseño final de modelos conceptuales integrados en cada una de estas fases,

MARCO TEORICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: LA ESTRATEGIA Y SU PROCESO DE FORMULACIÓN. *Revisión Conceptual.*

Los primeros textos escritos y con ellos las primeras definiciones sobre estrategia datan entre los siglos VI a IV a.C. en las regiones de China y Grecia, entre los cuales se destacan principalmente las enseñanzas de *T'ai Kung*, *SunTzu*, *I Ching*, y *Hongmen*; en dichos textos se hace especial énfasis en el desarrollo y solución de conflictos en el entorno militar, pero es hasta finales del siglo XIX y principios del siglo XX que la estrategia se aplica análogamente a otros conflictos sin violencia, necesariamente, y a otras áreas del conocimiento (Massoni & Pérez, 2009).

Los sociólogos Comte, Durkheim, Karl Marx, Foucault y Derrida, fueron los pioneros en desarrollar estrategias, implantarlas e implementarles para la solución de conflictos en el ámbito social, fundamentadas en aspectos que generaban tensiones en la sociedad, como los valores, las costumbres, las clases sociales y los grupos étnicos (Salles & Zabludovsky, 2001); aunque, fue en las ciencias económicas, particularmente en la disciplina del management, donde la estrategia, entendida aún como ciencia del conflicto, iba a encontrar uno de sus campos más fecundos del cultivo (Massoni & Pérez, 2009).

Hoy, en la disciplina del marketing la estrategia y aplicación de los modelos e instrumentos para la planificación estratégica, encuentra tambores de resonancia en el panorama estratégico de la gestión. (Vanegas, Jorge, 2011)

Con el *Teorema Minimax* en el año 1928 y posteriormente con la *Teoría de Juegos*¹ en el año 1944, ambas, expuestas por John Vonon Neumann, se reconocen las primeras premisas científicas con respecto a un intento por definir la estrategia (Monsalve & Arévalo, 2005).

¹ La publicación de la obra *Teoría de Juegos* fue escrita en colaboración con Oskar Morgenstern.

No obstante, es Peter Drucker en el año 1954 quien la integra al management, al plantear su concepto sobre *Decisión Estratégica*, concibiéndola como respuesta a dos interrogantes, ¿Cuál es nuestro negocio? y ¿Cuál debería ser? (Drucker, 1999). De recordar que Drucker definió muy claramente como fin único y principal de las organizaciones es hacer clientes.

Desde entonces diversos científicos han intentado definir que es la estrategia, Chandler (1962), la que se centró en la estructura de la organización y definió la estrategia como aquellas metas y objetivos básicos a largo plazo, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas y objetivos. Por su parte, Ansoff (1976), planteó que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal, que definan la esencia natural de los negocios en los que está inmersa la empresa y los negocios que la organización planea para el futuro.

Pero por consideración de los expertos, es Mintzberg en el año 1987 quien propone la definición más completa de estrategia, puesto que identifica cinco representaciones de ella: la estrategia como plan, la estrategia como pauta de acción, la estrategia como patrón, la estrategia como posición y la estrategia como perspectiva (Montoya & Montoya, 2005).

Grant (2006) propone que los elementos que intervienen en una estrategia de éxito son la definición del propósito y de los objetivos empresariales, el conocimiento profundo del entorno competitivo y la valoración objetiva de recursos.

En este punto, los aportes de los académicos no solo hacen referencia a: Qué es la estrategia?, sino también, y por su incorporación al management, en proponer soluciones a ¿Cómo planear la estrategia?.

Por su parte, Goodstein (1998) la concibe como el proceso de establecer objetivos y el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Mientras Serna (1999) plantea que es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, para obtener como resultado un curso de acción recomendado, es decir un plan. Y para Thompson y Strickland (2001) consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo y cómo deberá hacerse.

Por lo anterior, es pertinente mencionar que en los intentos por responder los interrogantes que soportan esta revisión conceptual, se destacan, reiteradamente, elementos vitales para el proceso de la planeación estratégica, entre ellos los objetivos de la organización, el camino para alcanzar dichos objetivos, sobre la predicción del futuro y su posterior representación. Por tanto los directivos de las organizaciones deben hacer un estudio anticipado y sustentar sus actos no en corazonadas sino en algún método, plan o lógica, para lograr fijar prioridades, reconocer el entorno y contrarrestar las fuerzas que pueden interferir en este proceso(Salazar & Romero, 2006).

Por consiguiente, distintos autores como Marshal (1890), Dean (1950), Glimore & Bradenburg (1962), Ansoff (1965, 1975 y 1982), McKinsey (1969 y 1986), Porter (1980 y 1985), Steiner (1983), SPI & Harvard (1975), Hamel & Prahalad (1990), Hammer (1993) y Kim & Mauborgne (2005), entre otros, han propuesto herramientas y metodologías para facilitar el proceso de planeación, basados en métodos y matrices que permiten dibujar un panorama aproximado de los posibles escenarios que conlleven a la elección de una estrategia que se ajuste a la organización.

Al hilo, las evoluciones de matrices, como la General Electric. de atractividad del mercado y competitividad, modelo de portafolio del B.C.G, Boston Consulting Group, la matriz de Arthur D. Little, las de crecimiento de mercado de Igor Ansoff, hasta los modelos derivados de Porter, y aportes de grupos consultores como la creación y construcción de matrices en muchas compañías modelos propios y a la medida, en un mundo que va en la gerencia, en administración de conglomerados, en la era de las hiper y mega Alianzas estratégicas.

Grafico 1. Evolución de las herramientas de Planeación Estratégica



Fuente: Diseñados por los autores con base en material de apoyo a la Gestión de proyectos de inversión pública - DNP y Universidad Nacional de Colombia.

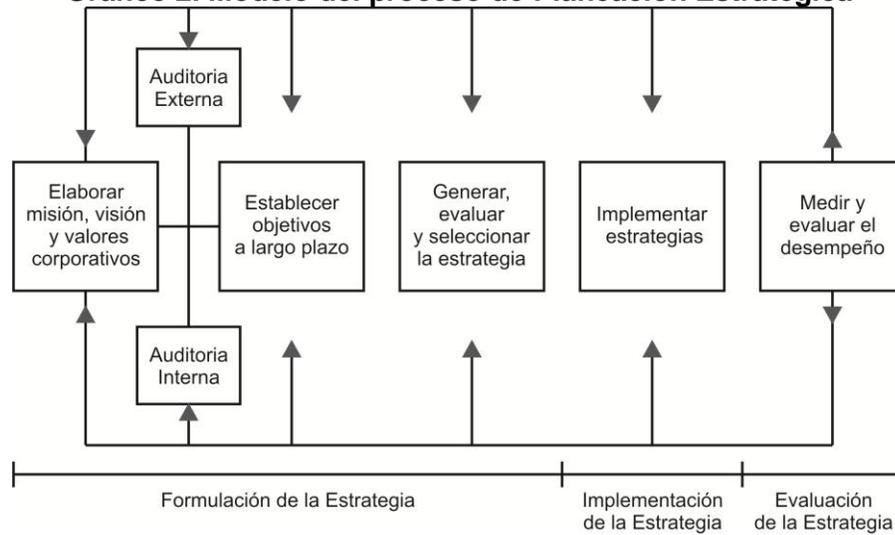
MODELOS CONCEPTUALES INTEGRADOS PARA EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Con base en el apartado anterior, y referenciando el proceso evolutivo y la propuesta expuesta por el autor Fred David (2008), define los pasos para la planeación estratégica con alto enfoque de mercado, con su modelo que establece un rigor importante en la estructura base de la planificación estratégica, en cada una de sus etapas, de manera armónica, precisa y sincronizada, en el que dinamiza el instrumento sobre sus pilares:

- La fase del diagnóstico
- la fase de la formulación
- la fase de la ejecución
- La fase del seguimiento y del control

Subyace luego, en el ciclo, la retroalimentación.

Gráfico 2. Modelo del proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Tomado del Libro Conceptos de Administración Estratégica, Edición 11, Editorial Pearson Education, México, Año 2008.

Luego entonces, ¿Por qué proponer el diseño de modelos integrados de formulación estratégica?.

Fred David (2008), propuso un esquema de 4 etapas en el que se pueden utilizar las técnicas más importantes, aplicables a organizaciones de todos los tamaños, para la formulación de estrategias y la toma de decisiones.

Estas etapas son la Entrada (aportaciones), la etapa de conciliación y la etapa de decisión.

Para el diseño de los modelos conceptuales propuestos se integran, partiendo de modelos existentes, las principales variables que los componen.

De la etapa de entrada se toman en cuenta para análisis interno: el *Modelo de análisis de recursos y capacidades*, la *Cadena de valor* y la *Matriz EFI*. Para el análisis del entorno se consideró el *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*, el *Modelo PESTEL* y la *Matriz EFE*; para la Conciliación se recomienda la utilización de la *Metodología FLOR*. Finalmente en la etapa de decisión se considera integrar los modelos y matrices como las de: el *Ciclo de Vida del Producto*, las *Estrategias Genéricas de Porter*, *Matriz BCG* y la *Matriz G.E. Mc Kinsey*,

MODELO CONCEPTUAL INTEGRADO PARA EL ANÁLISIS INTERNO

Modelo de Análisis de Recursos y Capacidades: este es un modelo que sienta las bases de la ventaja competitiva en torno a las capacidades y recursos que posee una organización. Los recursos tangibles son: financieros, organizativos, materiales tecnológicos e intangibles, los humanos. (De La Fuente & Muñoz, 2003).

Cadena de Valor: esta metodología considera todas las actividades emprendidas en la organización para desarrollar y comercializar un producto o servicio que producen el valor agregado final al cliente y el valor agregado económico y réditos para la empresa.

Se concentra , por ende, en todos los procesos claves, internos y externos, o sea los que el cliente no ve, que están adentro de la organización y los que los clientes ven, reflejado en las actividades del marketing, los productos, los precios, canales de distribución, ventas, publicidad, promoción, servicio y precios.

Se usa como herramienta de mapa de campo de batalla (Vanegas 2010), un modelo de verdadero benchmarking competitivo, en el que una compañía se compara con sus competidores más directos en los mercados en que actúa, en todos y en cada uno de los procesos claves del negocio generadores de valor.

Para la ilustración la cadena de valor del grupo management and marketing institute, de Colombia-España, inspirado en el modelo de cadena de valor de Porter, de G Mc kinsey y del Instituto de Empresa de Madrid.

Significa, leyendo de derecha a izquierda, que en la empresa hay que tener una gran cadena y red de valor, que exige que se tengan proveedores que le den la talla al cliente, una gestión excelente de compras y proveedores, tecnológica, financiera, desarrollo del talento humano, de investigación y desarrollo, de producción, de marketing, logística, ventas y servicio, etc.

La cadena de valor y su gestión implica articular estrategias para todos los procesos capitales del negocio, todo aquello en lo que la empresa debe ser coherente, desde el aprovisionamiento hasta llegar al cliente, para el mejor desempeño los factores de competitividad del negocio y del servicio, dentro del sector o industria en la que compite, y la mejor presentación de credenciales ante los clientes y mercados en lo que el negocio hace. Allí se dimensionan la gestión de los procesos y de la cultura organizacional.

Una organización, de cualquier tamaño, pública o privada, industrial, comercial, o de servicios, o dirigida al gran mercado del consumo masivo, etc. tiene que ser buena en todo, y estar nutrida por una cultura de competitividad, de la calidad total, de cliente y del servicio, comercial, tecnológica, de eficiencia, del raciocinio en los costes y gastos, de la productividad, testimoniada en cada acto, en cada actitud y formas de vivir de toda su gente.

La empresa debe ser efectiva, eficaz y eficiente en Los procesos de su logística externa (Front Office):

- Buenos sirviendo, En los niveles de atención y de servicios finales al cliente.
- Buenos mercadeando:
 - En las estrategias de segmentación
 - En investigación de mercadeo
 - En productos
 - En Precios
 - En Canales
 - En Estimulación de la demanda
- Buenos vendiendo
- Buenos despachando y entregando
- Buenos innovando y desarrollando mejores opciones para el cliente, en productos o servicios, maneras de distribuir, vender o servir y atenderles.

La empresa debe ser efectiva, eficaz y eficiente en Los procesos de su logística interna (Back Office):

- Buenos en aprovisionamiento
- Buenos gestión de tecnología
- Buenos en la gestión de información
- Buenos en la gestión gerencial
- Buenos en infraestructura
- Buenos en el I + D, (investigación y desarrollo)
- Buenos en la gestión financiera y de costes
- Buenos en la gestión humana y de la cultura organizacional
- Buenos en producción



Matriz EFI: esta matriz evalúa los factores definidos por la auditoría interna, se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. La metodología para la aplicación de la matriz es:

1. Listar los factores internos identificados en la auditoría,
2. Asignar valores a cada factor entre 0.0 y 1.0,
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor,
4. Multiplicar valores por calificaciones, y
5. Sumar el total ponderado y obtener el total ponderado de la empresa.

Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza empresas débiles internamente, y por encima indica una posición interna fuerte(Estrella, 2010).

Integrando los métodos planteados anteriormente se obtiene una matriz de análisis interno, que contempla una evaluación mixta cualitativa-cuantitativa que permite analizar por procesos cada uno de sus recursos, actividades y capacidades, aportando lo subjetivo de la experiencia de los desarrolladores y lo objetivo de análisis como el de la cadena de Valor.

Grafico 6. Modelo Conceptual Integrado para el Análisis Interno

PROCESO	PROCESOS	NIVEL DE IMPORTANCIA (Ni)	CALIFICACION (C)	PONDERACION $\Sigma(Ni * C)$	ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR (CUALITATIVO)
LOGISTICA INTERNA	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
OPERACIONES	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
LOGISTICA EXTERNA	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
MARKETING Y VENTAS	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
SERVICIOS	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
ABASTECIMIENTO	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
DESARROLLO TECNOLÓGICO	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
RRHH	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	ACTIVIDADES				
	RECURSOS				
	CAPACIDADES				
		$\Sigma=1$	DE 1-10		

Fuente: Diseño de los autores.

MODELO CONCEPTUAL INTEGRADO PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Con base en el Modelo de las cinco (5) fuerzas de Porter, el modelo PEST y la Matriz EFE, se busca desarrollar un instrumento estratégico que contemple las fuerzas que actúan en el mercado: Rivalidad entre empresas competidoras, Ingreso potencial de nuevos competidores, Desarrollo potencial de productos sustitutos, Capacidad de negociación y tendencias de los proveedores, y Capacidad de negociación de los clientes y tendencias como consumidores (Porter, 1980), Las tendencias y los acontecimientos externos afectan de manera significativa cada uno de los productos, servicios, mercados y organizaciones de todo el mundo (Martínez & Milla, 2005) y el análisis cuantitativo de los factores externos que se consideren oportunidades y/o Amenazas.

Grafico 9. Modelo Conceptual Integrado para el Análisis del Entorno

5 FUERZAS DE PORTER	PEST	ANALISIS CUALITATIVO	NIVEL DE IMPORTANCIA (Ni)	CALIFICACION (C)	VALOR PONDERADO (Ni*C)
CLIENTE	P				
	E				
	S				
	T				
PROVEEDOR	P				
	E				
	S				
	T				
SUSTITUTOS	P				
	E				
	S				
	T				
COMPETENCIA	P				
	E				
	S				
	T				
POTENCIALES COMPETIDORES	P				
	E				
	S				
	T				

Fuente: Diseño de los autores.

Esta matriz permite evaluar los factores que pasarían a constituir oportunidades y/o amenazas, siguiendo los siguientes pasos, por cada una de las fuerzas del entorno:

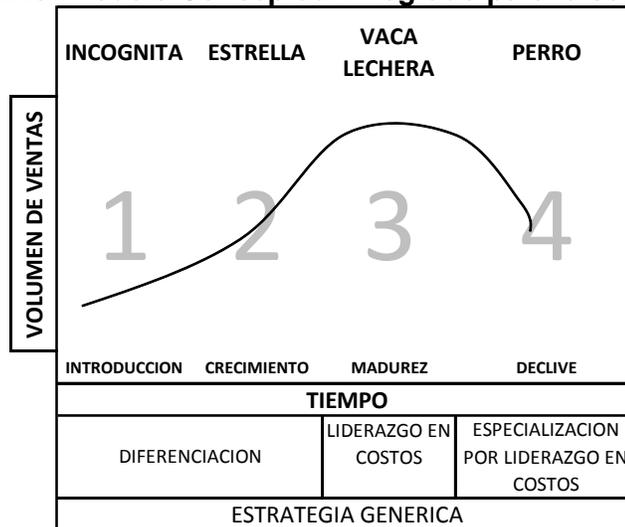
1. Escoger un máximo de 10 oportunidades y amenazas,
2. Asignar un valor entre 0.0 y 1.0;
3. Calificar cada uno de los factores de 1 a 4;
4. Multiplicar los valores asignados por la calificación,
5. Sumar los valores ponderados.

Un valor ponderado por encima de 2.5 significa que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, y por debajo que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden causar mucho daño (Estrella, 2010)

MODELOS CONCEPTUALES INTEGRADOS PARA LA SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

- Integración Conceptual de Ciclo de Vida del Producto - Estrategia Genéricas de Porter y la Matriz BCG: se ubican las unidades estratégicas dentro de la Matriz BCG haciendo una redistribución horizontal en la gráfica de ciclo de vida del producto y se integran las directrices estratégicas genéricas de Porter y se obtiene un modelo en el que se amplía la visión de la decisión a tomar.

Grafico 15. Primer Modelo Conceptual Integrado para la selección de la estrategia



Fuente: Diseño de los autores.

- Integración Conceptual de la Matriz BCG y la Matriz McKinsey: se redistribuyen las directrices estratégicas de la Matriz McKinsey dentro de la Matriz BCG, obteniendo la siguiente matriz.

Grafico 16. Segundo Modelo Conceptual Integrado para la selección de la estrategia

		VACA LECHERA		ESTRELLA
VENTAJA COMPETITIVA	(+)	7	8	9
		4	5	6
	(-)	1	2	3
		PERRO	INTERROGACION	
		(-)	(+) ATRACTIVO DEL SECTOR	

Fuente: Diseño de los autores.

Conclusiones

La estrategia en sus etapas de obtención ha presentado una evolución continua, encaminadas en fortalecer los procedimientos, métodos, metodologías y matrices empleadas para tal fin. La planeación estratégica es un paso indispensable en los procesos administrativos de una organización, por ello las herramientas utilizadas para la formulación de la estrategia deben proveer a los directivos información completa que facilite la toma de decisiones. Por tanto y con base en las postulaciones de David (2008), los modelos conceptuales integrados propuestos, para el análisis interno, análisis del entorno y la selección de la estrategia, incorporan variables que agrupan mayor información y amplían el panorama para la formulación estratégica.

-Ninguno de los modelos reemplazan a la gerencia, todos son instrumentos para la gerencia corporativa y para el marketing.-Las matrices ayudan a focalizar y a orientar mejor a la gerencia y al marketing de empresa.

-La utilización de herramientas como las múltiples matrices creadas y validadas en el mundo corporativo y en las más importantes escuelas de negocios y grupos de consulting del management y del marketing presentan grandes aportes a la gerencia, dejando claro que lo ideal es la construcción de modelos propios de empresa,

adaptando las matrices tradicionales y/o creando y construyendo en los procesos de planeación estratégica.

Referencias Bibliográficas

1. Acevedo , A., Linares , C., & Cachay, O. (21 de Enero de 2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. *Facultad de Ingeniería Industrial*(1), 9.
2. Andrews, M. (1977). *El concepto de estrategia* . Pamplona: Homewood.
3. Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: McGraw Hill.
4. Chandler, A. (1962). Strategy and structure. (F. M. Press, Ed.) *Massachusetts ititud of technology*, 11-13.
5. Cuero, J., Espinosa , A., Guevara, M., Montoya , K., Orozco , L., & Ortiz , Y. (2007). *Planeación estratégica*. Henry Mintzberg. Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de Documentos:
http://www.docentes.unal.edu.co/catellocca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf
6. David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11 ed.). México: Pearson Education.
7. De La Fuente, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama socioeconómico*(26), 14.
8. Drucker, P. (Enero-Febrero de 1999). Al pie de la letra. *Alta gerencia*, 4, 10.
9. Estrella, D. (Febrero de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de Matrices Estratégicas: <http://es.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
10. Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw Hill.
11. Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (5 ed.). Madrid: Civitas.
12. Grisales, J. (2010). *Slideshare*. Recuperado el 5 de Octubre de 2012, de Matriz de analisis FLOR: <http://www.slideshare.net/jo4tan/matriz-flor-5138523>
13. Hitt, Ireland, & Hoskisson. (1999). *Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización* (3 ed.). México: Editorial Thomson.

14. Jofré, E. (Mayo de 2002). Modelo de diseños y ejecución de estrategias de negocios. *Universidad de Chile*, 43.
15. Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Valencia: Díaz de Santos.
16. Massoni, S., & Pérez, R. A. (2009). *La nueva teoría estratégica*. Barcelona: Ariel S.A.
17. Mayorga, O., Contreras, L., & Vargas, L. (2009). Análisis de costos y utilidad del ciclo de vida del producto. *Tecnura*, 12(24), 99-108.
18. Monsalve, S., & Arévalo, J. (2005). *Un curso de teoría de juegos clásica* (Vol. 1). Colombia: Universidad Externado de Colombia.
19. Montoya, I. A., & Montoya, L. A. (Enero-Abril de 2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Escuela de administración de negocios*(053), 84-93.
20. Ohmae, K. (1982). *La mente del estratega*. New York: McGraw Hill.
21. Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
22. Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva*. México: Continental.
23. Rivera, J. (Diciembre de 1995). La implementación de estrategias competitivas en servicios. *Documento de trabajo 95-23*, 43.
24. Salazar, D., & Romero, G. (Marzo de 2006). Planificación: ¿éxito gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 17.
25. Salles, V., & Zabudovsky, G. (Enero-Agosto de 2001). Los laberintos de la sociología en la trayectoria de la Sociológica. *Sociológica*(45-46), 13-110.
26. Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: 3R editores.
27. Stoner, J. (1997). *Administración*. México: Prentice may.
28. Terry, G., & Franklin, S. (1987). *Principios de administración*. México: CECSA.
29. Thompson, A., & Strickland, I. (2001). *Administración estratégica*. México: McGraw Hill.
30. Universidad de Jaen. (Enero de 2010). *Investigación y Transferencia*. Recuperado el 4 de Octubre de 2012, de Manuales: <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>

