

## Gestión y prospectiva

### Tapia, Gustavo N.

#### 1. La gestión organizacional y la prospectiva

Hace ya unos años, Gary Hamel y C. K. Prahalad planteaban que frente a las crisis de las empresas habrá que configurar una nueva orientación en la gestión empresarial con orientación al futuro.

Previamente, en la orientación al mercado, los directivos centraban toda su atención en la satisfacción de las necesidades actuales de los clientes y no se preocupaban por dedicar tiempo y recursos para crear los nuevos productos y nuevas tecnologías que satisficieran las necesidades de los clientes en el futuro. Los empresarios dedicaban todo su tiempo para mantener los canales de distribución bien atendidos, sin dedicarse a la búsqueda de los canales con los cuales la empresa contactará a los clientes en el futuro. La empresa dedicaba sus mayores esfuerzos en analizar y fijar estrategias frente a los competidores actuales, sin mirar cuáles serán los competidores con los cuales se enfrentará en el futuro.

Si la empresa quería mantener su liderazgo de mercado y los márgenes de rentabilidad sosteniblemente previstos, debería empezar a adoptar un nuevo paradigma: un proceso de arquitectura estratégica con construcción de futuro, lo que representa para las organizaciones dedicar tiempo para reflexionar y analizar el futuro (pre-actividad) y que todas las estrategias, tácticas, acciones y decisiones de hoy, se encaminen a alcanzar la visión de futuro establecida y compartida (pro-actividad).

PARADIGMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL				
Factor	Orientación a la Oferta	Orientación a la Organización	Orientación al Mercado	Orientación al Futuro
Período	Principios del siglo XXI a mediados de los 40's	Mediados de los 40's a Inicios de los 60's	Inicios de los 60's a Inicios de los 90's	Inicios de los 90's a actual
Principal Impulsor	F. Taylor y H. Fayol	Ch. Barnard, H. Simon, J. March	Theodore Levitt	Gary Hamel y C.K. Prahalad
Área Preferente	Producción	Ventas	Mercadeo	Todas (Sistema)
Temas Preferentes	Costos	Calidad	Servicio al cliente Innovación Tecnología Internacionalización Competitividad	Globalización Responsabilidad Social Corporativa Gestión del Conocimiento
Relación Oferta-Demanda	Oferta menor que Demanda	Oferta equilibrio demanda	Oferta mayor que demanda	Oferta mayor o igual que demanda
Estructura de mercado	Concentrado: Monopolio	Concentrado: Oligopolio	Fragmentado: Competencia monopolística	Concentrado: Oligopolios Globales
Mercado	Total	Segmentos	Nichos	Uno a Uno
Productos	Estandarizados	Diferenciados	Especializados	Personalizados
Entorno	Estable Predecible	Cambiante Predecible mediante Técnicas	Dinámico Impredecible	Turbulento Impredecible

Paradigmas de gestión empresarial

A continuación podemos observar los diferentes tipos de metodología utilizadas en los procesos de planeación y las actitudes de los gerentes para enfrentar el futuro, con el alcance de los planes y el horizonte de tiempo.

	Orientación a la Oferta	Orientación a la Organización	Orientación al Cliente	Orientación al Futuro
Actitud frente al futuro	Pasividad	Reactividad	Preactividad	Proactividad
Denominación al Gerente	Avestruz	Bombero	Asegurador	Constructor de futuros
Alcance	Área Funcional	Empresa	Empresa y entorno	Sistema holístico
Horizonte temporal	Corto Plazo	Entre corto y mediano Plazo	Entre mediano y Largo Plazo	Largo Plazo
Tipo de Plan	Funcional	Operativo	Estratégico	Prospectivo Estratégico

#### Características del proceso de planeación

**Proceso de Planeación en la Orientación a la Oferta** (inicios del siglo XX a mediados de la década de los cuarenta).

En esa época de las organizaciones empresariales, denominada también la era de la producción en masa (Igor, 1990), bajo los conceptos de la Administración Científica propuestos por F. Taylor en Europa y H. Fayol en América (aplicados principalmente en la Automotriz Ford), fundamentalmente la planeación de la empresa se centraba única y de manera exclusiva en el Plan de su principal área funcional: la Producción. Un plan de corto plazo donde no se involucraban temas de las otras áreas de la organización y menos aún se consideraban factores externos que pudieran impactar en la consecución de los objetivos. Dominaba la pasividad como actitud frente al futuro, debido a un entorno predecible de muy pocos cambios en el entorno organizacional.

Plan de Empresa= Plan de Producción

**Proceso de Planeación en la Orientación a la Organización** (mediados de los años cuarenta a inicios de los años sesenta).

En esta época de la II Postguerra Mundial, con los grandes cambios en los ámbitos económicos, social y político, las organizaciones empresariales continuaron con sus desarrollos en un plan de producción en un horizonte de tiempo de mayor plazo (de corto a mediano plazo), pero supeditado a un plan de ventas que se ajuste más a la realidad de los mercados. Una empresa centrada hacia su interior, con una actitud reactiva frente al futuro, Por tanto:

Plan de Empresa= Plan de Ventas+Plan de Producción

**Proceso de Planeación en la Orientación a la Demanda o al Cliente** (inicios de los años sesenta a Inicios de los años noventa)

En esa época, de acuerdo a la recomendación del profesor Theodore Levitt en su famoso artículo "Miopía en el marketing", sobre corregir un grave error estratégico de la orientación a la organización, en la cual las organizaciones empiezan a contemplar al cliente como actor clave de sus procesos, emerge a mediados de los años sesenta como metodología y herramienta gerencial para los procesos de direccionamiento estratégico, la Planeación Estratégica, con horizontes de tiempo a mediano y largo plazo, y con una mirada tanto al ámbito interno como externo de la organización. En los años posteriores a su creación han aparecido un sinnúmero de expertos que le han aportado nuevos métodos y herramientas, el principal de ellos posiblemente sea el profesor de la Harvard Business School, Michael Porter.

La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.



**Plan Estratégico**

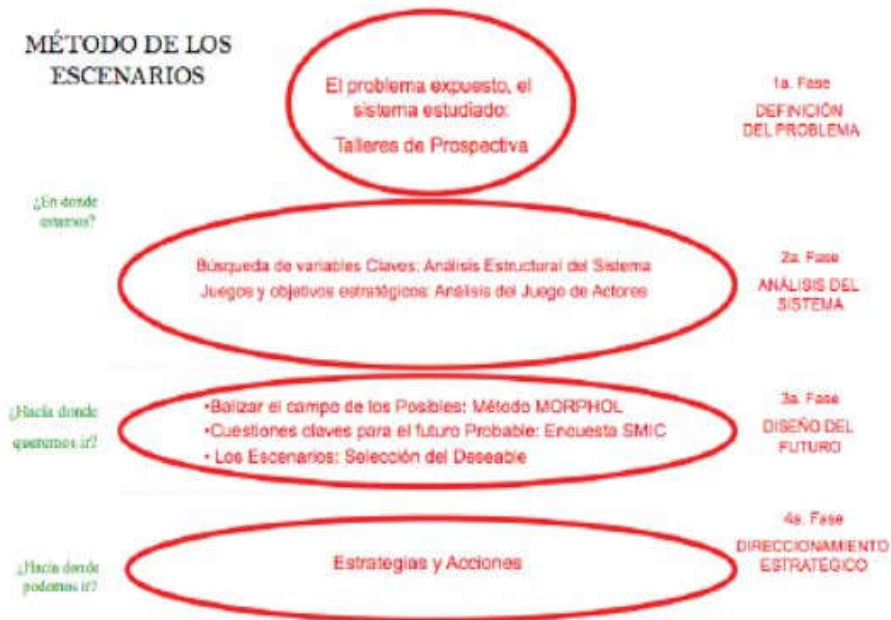
Las organizaciones empresariales necesitaban definir una visión de largo plazo y la planeación estratégica tenía una serie de falencias para este propósito, hasta la incorporación del concepto de prospectiva.

Tres conceptos fundamentales que considera la prospectiva:

1. Es una actitud del espíritu para distinguirla de una simple herramienta, técnica o metodología. La prospectiva debe generar una cultura en la forma como enfrentamos el futuro en las organizaciones: proactiva, creativa, optimista, voluntarista.
2. Para vislumbrar el futuro en sus múltiples posibilidades de ocurrencia, tanto los futuros anhelados como los indeseables.
3. Para obrar en el presente, ya que debemos ser constructores de nuestro destino, el cual no está determinado sino que podemos moldearlo.

Para Acuña y Konow (1990), los estudios del futuro no consisten en predecir la ocurrencia o no de determinado fenómeno, sino más bien —precisan ellos—, es estudiar las fuerzas que impulsan el cambio, de modo que sea posible identificar aquellas variables controlables a fin de evitar sorpresas y reducir la incertidumbre con que el hombre se enfrenta al futuro.

La prospectiva permite descubrir factores (tendencias, eventos, propósitos) potencialmente portadores de futuros, los que con la aplicación de otros procedimientos de análisis pasarían desapercibidos o desestimados para la toma de decisiones (Godet, M., 2007):



#### Godet (2007) Plan prospectivo

En esta época, las organizaciones fundamentalmente tienen una actitud preactiva frente al futuro, diseñando estrategias para adaptarse a éste más que una gestión focalizada en la construcción de una visión proactiva de futuro de largo plazo.

Plan de Empresa= Plan Estratégico o Plan Prospectivo

**Proceso de Planeación en la Orientación al Futuro** (inicios de los años noventa hasta la actualidad).

Ya desde los años ochenta se generan fuertes cuestionamientos a la planeación estratégica, que no se adaptaba a los importantes cambios que se estaban generando a nivel mundial con la súper especialización y la globalización. Igualmente críticas a la Prospectiva, que se quedaba más en el campo del diseño y análisis de escenarios de futuro (anticipación), que en la construcción de los deseables (acción).

El mensaje era claro. Si deseábamos contar con organizaciones altamente competitivas, que lograran crear y capturar valor sostenible y perdurable, debíamos centrar nuestra gestión estratégica hacia el futuro (lo importante), por supuesto sin descuidar nuestra gestión del presente (lo urgente).

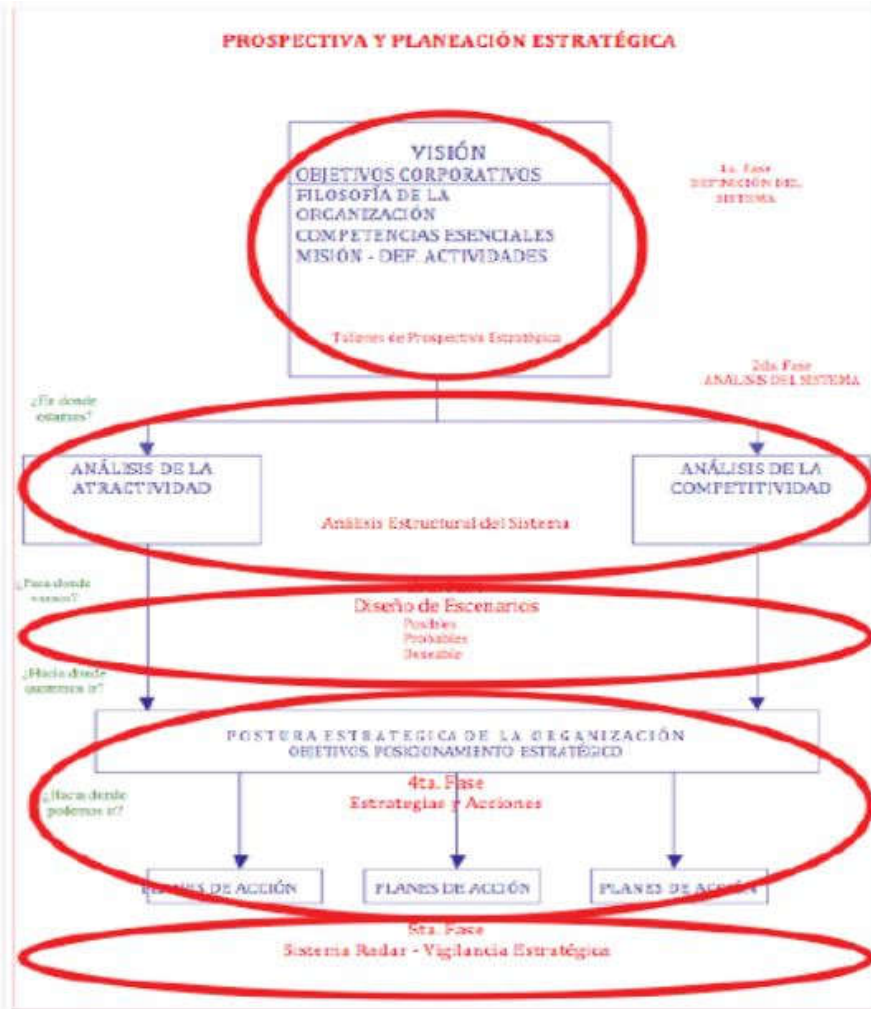
En esa búsqueda de los consultores de planificación y los directivos de empresas de las herramientas metodológicas apropiadas para construir las cartas de navegación hacia futuro, se encontró que las debilidades de la Planeación Estratégica estaban en las fortalezas de la Prospectiva y viceversa.

Por ello, la solución se encontraba en la integración de estas dos herramientas: la Planeación Estratégica y la Prospectiva. Por tanto:

Plan de Empresa= Plan Estratégico + Plan Prospectivo

## 2. La prospectiva estratégica

El siguiente es el modelo integrado propuesto para la realización de los Planes Prospectivos Estratégicos en las organizaciones de carácter público o privado. Se conjuga el aporte de la Planeación Estratégica con el aporte de métodos de la caja de herramientas de la Prospectiva. De color azul el aporte de la Planeación Estratégica y de color rojo el aporte de métodos de la caja de herramientas de la prospectiva.



Godet (2007) Planeación

### Fases de la prospectiva estratégica

Para el desarrollo de la metodología de la prospectiva estratégica se presenta una serie de fases o etapas, en cada una de las cuales se utilizan diversos tipos de métodos, herramientas y técnicas. A continuación una descripción de cada una de ellas:

**a) Primera fase:** definición del sistema. Esta fase del Plan Prospectivo Estratégico de las organizaciones corresponde a la definición o delimitación del sistema, donde nos formulamos una serie de preguntas estratégicas para definir lo esencial o medular (Core's). Comprende los siguientes aspectos:

Visión de futuro	
Propósitos Corporativos	Core Objectives
Filosofía de la empresa	Core Values
Competencias Esenciales	Core Competences
Misión de la empresa	Core Business

Tales respuestas estratégicas, por supuesto, no son definitivas, sino una primera aproximación que luego habrá que validar o ajustar de acuerdo a los análisis en profundidad del sistema, que se realiza en las fases 2 y 3.

### Visión de futuro

En este punto de la definición sobre la visión de la empresa, es muy importante el aporte de la prospectiva. En la siguiente etapa observamos las grandes diferencias entre los planteamientos de cada metodología:

	Planeación Estratégica	Prospectiva Estratégica
Métodos	Proyección	Prospectiva
Base	Pasado y Presente	Futuro
Horizonte de tiempo	Corto-Mediano Plazo	Largo Plazo
Tipo de visión	Incremental	Retadora

### Objetivos corporativos

Son los grandes objetivos que busca obtener la empresa en el futuro. De igual manera los podríamos asimilar a los fines de la empresa o propósitos corporativos. Estos objetivos de primer nivel de la organización pueden hacer referencia a temas económicos (rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad), temas operacionales (eficiencia, calidad, innovación, posición en el mercado, etcétera) y temas sociales (desarrollo personal, desarrollo social o desarrollo ambiental).

### Filosofía de la empresa

La filosofía de la empresa corresponde a la declaración de:

1. Políticas corporativas.
2. Principios y valores.
3. Declaración del comportamiento con principales stakeholders..

	MISIÓN	VISIÓN	
ÁMBITOS	NECESIDADES A SATISFACER	ACTUAL	FUTURO
DE PRODUCTO	Qué		
	Cómo		
DE MERCADO	A quién		
GEOGRÁFICO	En dónde		

### Sistema de empresa

Se trata de realizar un diagrama, modelo o gráfico, para tener un primer acercamiento al sistema que se definió y que se va a analizar posteriormente. Una forma sencilla de hacerlo es planteando el sistema empresarial: los diferentes eslabones o cadenas que agregan valor (proveedores, industria y compradores), de la siguiente forma:

### Análisis de los paradigmas

Identificación de los paradigmas (modelos mentales, estereotipos) actuales que están anclando a la empresa en el pasado y el presente. En la medida que los identifiquemos adecuadamente podemos lograr un mejor acercamiento al futuro. Nuestros esquemas de pensamiento nos limitan a la hora de avanzar, por ello, postulamos que es necesario aprender a reconocerlos y utilizarlos sabiamente para potenciar nuestros logros.

	Verifique si existen estereotipos (juicios de valor generalizado) sobre la empresa y el sector y enlínalos	¿Esta idea tiene algún fundamento?	¿Porqué se ha difundido?	¿Qué problema importante está ocurriendo? ¿Cuál es la causa de este estereotipo?
1				
2				
3				

Identificación de paradigmas en la organización

**b) Segunda fase:** análisis del sistema. Identificación y análisis de los factores internos/endógenos y externos/exógenos que impactan positiva o negativamente sobre el sistema y la priorización de aquellos claves o estratégicos que servirán de foco para la estrategia empresarial.

Entender y comprender muy bien el sistema es un requisito fundamental en el proceso, por ello es relevante utilizar una serie de métodos y herramientas que permitan acceder a un análisis y pensamiento estratégico, sistémico y holístico del sistema objeto de estudio.

### **Análisis de la competitividad**

Precisa el nivel de competitividad de la organización respecto a sus competidores estratégicos. Uno de sus principales resultados es la selección de las ventajas competitivas para guiar al tomador de decisiones en la formulación de la mejor estrategia corporativa.

Un análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecerse y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Para el análisis de la competitividad de la empresa, al menos se realizan las siguientes etapas:

1. Diagnóstico interno.
2. Precisión del nivel de competitividad de la empresa.
3. Identificación de los competidores actuales y potenciales.
4. Panorama empresarial.
5. Análisis del perfil competitivo.

### **Análisis de la atractividad**

Este análisis tiene por objeto la precisión del nivel de atractividad de los mercados y entornos a la organización. Uno de los principales resultados es la selección de los factores externos críticos a nivel de oportunidades y amenazas (ventajas comparativas y desventajas comparativas). El propósito es determinar qué tan atractivo es el entorno que le permita a la empresa generar una rentabilidad sostenida hacia el largo plazo.

Para que este análisis permita una exhaustiva revisión de los factores externos, requerimos realizar los siguientes análisis, que cubren de manera holística y completa el sistema en sus dimensiones externas:

1. Análisis del Sector Industrial.
2. Análisis del Microentorno (Stakeholders).
3. Análisis del Macroentorno.
4. Análisis del Meso y Metaentorno.
5. Nivel de Atractividad (Matriz M.E.F.E.).

### **Análisis estructural del sistema**

En este punto se trata de identificar los factores claves o estratégicos (núcleo del sistema) que permitan focalizar los recursos y capacidades de la empresa.

La herramienta más precisa la provee la caja de herramientas de la prospectiva estratégica: el MICMAC.

Teniendo los factores claves o estratégicos del sistema, es importante organizarlos en una forma lógica con el fin de garantizar un sistema balanceado o equilibrado de gestión (factores en los cuatro componentes o dimensiones internas de la empresa). Para ello podemos utilizar, entre otras, la metodología de mapas estratégicos del Balanced Scorecard.

### **Análisis del juego de los actores**

Esta herramienta para el análisis transaccional del sistema permite analizar el juego de los actores del sistema, su grado de interés y poder en los objetivos del sistema y precisar el nivel de conflictividad de esos objetivos.

La herramienta para este análisis la suministra la caja de herramientas de la prospectiva estratégica: el MACTOR.

**c) Tercera fase:** diseño de escenarios de futuro. En esta fase se diseñan las diferentes posibilidades de futuro para las variables claves, se establece la estimación de la probabilidad de ocurrencia de los escenarios y se selecciona el escenario deseable.

## Identificación de los futuros posibles

Para el diseño de los escenarios de futuro podemos utilizar, entre otros, herramientas como el modelo de los Ejes de Schwartz para escenarios simples (4, 8 o 16 escenarios dependiendo del número de ejes utilizados) o el método del análisis morfológico para escenarios con mayor número de combinaciones (n escenarios dependiendo del número de componentes y número de opciones de futuro).

## Calificación de los futuros probables

Para la estimación de la probabilidad de los escenarios de futuro podemos utilizar el método Delphi para probabilidades simples (cada una de las hipótesis de futuro independientemente) o el método SMIC para probabilidades cruzadas (probabilidades condicionadas al evento de que se den o no las otras hipótesis de futuro).

## Selección del futuro deseable

En este punto se selecciona el escenario de futuro más deseable para la organización.

## Formulación estratégica

Es la fase de la propuesta del marco estratégico de la organización: las estrategias y las acciones posibles para la construcción, desde el presente, del futuro deseado, el que más convenga a los intereses de los actores del sistema. Comprende los siguientes puntos:

Objetivos estratégicos: para el planteamiento de los objetivos estratégicos utilizamos la metodología del Cuadro de Mando integral (Balanced Scorecard), con el fin de asegurarnos un sistema de gestión balanceado (objetivos en todos los componentes, dimensiones o perspectivas de la empresa).

Estrategia básica o genérica: para el planteamiento de la estrategia básica, genérica o competitiva, utilizamos el modelo de M. Porter, el cual propone cuatro estrategias para que la empresa defina la más apropiada de acuerdo a sus análisis de la competitividad y de atractividad.

	Costo bajo	Carácter único
Todos los consumidores	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
Segmento de mercado	3. Especialización (3a. Especializada en costos)	(3b. Especializada en diferenciación)

## Estrategias M Porter

### Alternativas estratégicas (posición competitiva, desarrollo, crecimiento)

Otro grupo de estrategias que formarán parte del marco estratégico, se plantean en los siguientes modelos:

Estrategias de posición competitiva:

De acuerdo al poder de mercado (participación de mercado), la empresa debe seleccionar cuál de las siguientes cuatro estrategias adoptar (Kotler, 1981):

#### 1. Participación de mercado

Participación de mercado Relativo al líder del mk	Posición Competitiva	Estrategias
100%	Líder	Lidera y defiende su posición
Del 67 al 99,9%	Retador	Ataca al líder
Del 34 al 66,9%	Seguidor	Seguidor del líder
Del 0,1 al 33,9%	Nicho	Especialista en un nicho

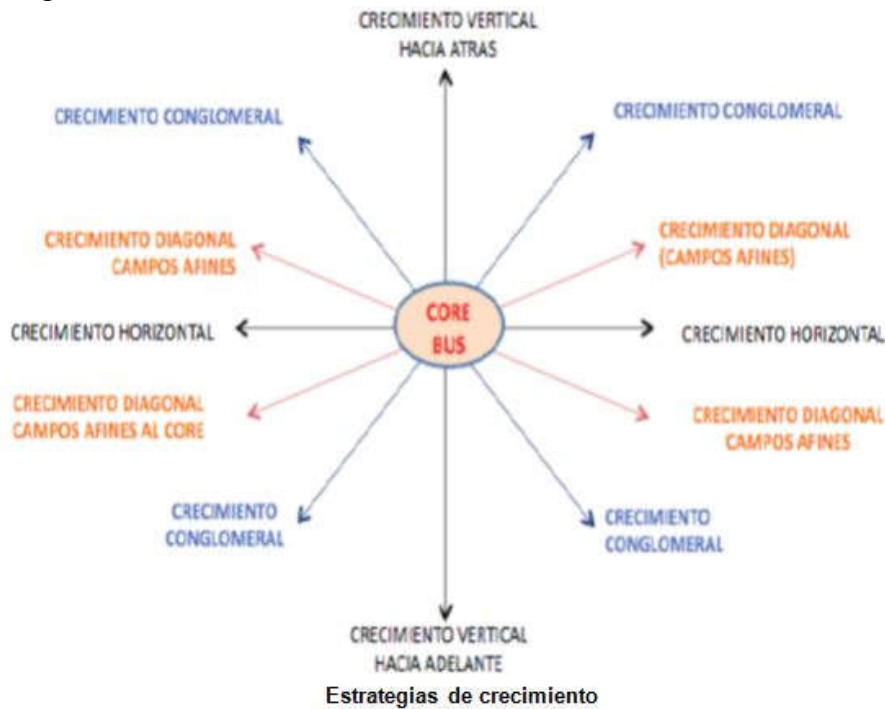


## 2. Estrategias de desarrollo (crecimiento endógeno)

Ahora, la empresa debe seleccionar cuáles de las siguientes estrategias contribuyen el logro de los objetivos estratégicos definidos. En este modelo de Ansoff se pueden seleccionar más de una estrategia, no es como las anteriores decisiones estratégicas de tipo excluyente.

## 3. Estrategias de crecimiento

Estas estrategias de crecimiento o de integración corresponden a campos de actuación futura de la empresa "fuera del core", lo cual implica un mayor riesgo. En esta categoría encontramos las siguientes decisiones estratégicas:



## 4. Estrategias según matrices estratégicas

Un segundo grupo de matrices corresponde a las matrices de decisión estratégica, las cuales permiten tomar decisiones para el corto plazo, que posibiliten a la empresa contar con cimientos importantes para poder apalancar los desarrollos futuros. No podemos lograr la construcción de nuestro futuro si en la actualidad estamos en débiles posiciones competitivas. En este grupo se encuentran principalmente las siguientes matrices:

1. Matriz del B.C.G.
2. Matriz de Mckinsey.
3. Matriz DOFA Cruzada.

### **Métodos de desarrollo de las estrategias**

En la formulación estratégica es importante plantear los métodos para el desarrollo de cada una de las decisiones estratégicas tomadas con anterioridad. Fundamentalmente, existen tres grandes métodos de desarrollo:

**Desarrollos internos.** Todos los procesos de desarrollo y ejecución de las estrategias son generados internamente utilizando las capacidades y recursos de la empresa sin contar con externos.

**Fusiones y adquisiciones.** Para la ejecución y desarrollos de las estrategias se fusiona o se adquieren otras empresas, que faciliten los procesos estratégicos.

**Cooperación.** Para la ejecución y desarrollos de las estrategias se busca la cooperación con externos; por ejemplo, por medio de alianzas estratégicas o Joint Ventures.

### Direccionamiento táctico

En esta fase se intenta plantear los planes de las áreas funcionales de la empresa: Plan de Marketing y

Ventas, Plan de Operaciones, Plan Financiero y el Plan Administrativo y de Talento Humano.

a) Árboles de pertinencia (clasificación de acciones posibles).

b) Matrices multicriterios y multipolíticas MULTIPOL.

FASE	APORTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	APORTES DE LA PROSPECTIVA
1. DEFINICIÓN DEL SISTEMA	Matriz de Macrosegmentación: Modelo de Derek Abell Análisis de Paradigmas	
2. ANÁLISIS DEL SISTEMA	Descripción del Sistema: Cadena de Valor, Áreas funcionales, Mapa Estratégico del B.S.C., PESTEL, Cinco Fuerzas y Diamante competitivo de Porter Matrices Estratégicas (M.E.F.I., M.P.C., M.E.F.E., B.C.G, G.E., D.O.F.A.) Benchmarking Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva	Descripción del Sistema: Árbol de competencias Priorización de factores claves: Análisis Estructural del Sistema MICMAC Análisis del Juego de los Actores: MACTOR
3. ANÁLISIS DE FUTURO	Planeación por escenarios	Futuros Posibles EJES DE SCHWARTZ, MORPHOL Futuros Probables DELPHI, S.M.I.C.
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	Matrices Estratégicas (B.C.G, G.E., D.O.F.A., SPACE)	
5. DIRECCIONAMIENTO TÁCTICO		Generación de acciones estratégicas: Los Árboles de Pertinencia Priorización de acciones estratégicas: MULTIPOL, Ábaco de Regnier. Vigilancia del entorno: Sistema Vigía o Radar

#### Principales herramientas y métodos

El modelo de Prospectiva Estratégica, es una fusión de la metodología de la Planeación Estratégica y de la Prospectiva, y como lo expresa Michel Godet (2007), es "el matrimonio de dos amantes perfectos que se complementan admirablemente". Las fortalezas de una son las debilidades de la otra y viceversa, con propósitos semejantes.

Para lograr la construcción de la carta de navegación hacia el futuro, las organizaciones en estos tiempos, necesitan un sistema de planeación que busque la integración y sinergia entre diversas metodologías, -que individualmente presentan falencias para los altos requerimientos exigidos-.

Por ello, la simbiosis entre la Planeación Estratégica y la Prospectiva en una sola metodología integrada denominada Prospectiva Estratégica, es un planteo a ser considerado para la solución de problemas tanto en organizaciones públicas como privadas.

#### Fuentes bibliográficas

- \* Abell, A. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice Hall.
- \* Ansoff, I. (1990), *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, segunda edición, México, Addison-Wesley Iberoamericana.
- \* Barker, Joel Arthur (1995), *Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro*, Bogotá, McGraw-Hill.
- \* Davis, Stanley M. (1987), *Futuro perfecto: cómo dirigir una empresa hoy para competir en el futuro*, Barcelona, Editorial Folio.
- \* Gabiña, Juanjo (1995), *El futuro revisitado: la reflexión prospectiva como arma de estrategia y decisión*, Bogotá, Editorial Alfa Omega-Marcombo.
- \* Godet, M. (1993), *De la anticipación a la acción: Manual de Prospectiva y Estrategia*, Barcelona, Edit. Marcombo.
- \* Godet, M. y P. Durance (2007), *La Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, Paris, Cuadernos

LIPSOR, CNAM.

\* Hamel, G. y C.K. Prahalad (1994), *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*, Barcelona, Ariel Sociedad Económica.

\* Hodara, Josept (1984), *Los Estudios del Futuro: problemas y métodos*, México, Instituto de Banca y Finanzas.

\* Johansen, O. (1992), *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*, México, Limusa.

\* Kotter, John (1995), *Las nuevas reglas en los negocios: cómo triunfar en el mundo empresarial de hoy*, México, Editorial Prentice Hall.

\* Lambin, J.J. (1995), *Marketing estratégico*, tercera edición, Madrid, McGraw-Hill.

\* Miklos, Tomas (1991), *Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*, México, Limusa.

\* Porter, M. (1982), *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, México, CECSA.

\* Serna, H. (2003), *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión*, 8a. edición, Bogotá, 3R Editores.

© Thomson Reuters