



EL PROCESO PARA SER ESTRATEGA

Recibido: 02 febrero 2024 • Revisado: 21 junio, 2024 • Aceptado: 01 julio, 2024

Carlos Segura Villarreal

RESUMEN

En el mundo globalizado e hípercambiante en el que nos encontramos, no basta con ser un buen administrador o planificador. Es indispensable llegar a ser un buen estratega. Dado lo anterior, es que con este Ensayo Analítico se pretende conocer los principales componentes que pueden ser incluidos en el proceso que un profesional debe seguir para ser un estratega. Se llega a este resultado a partir del análisis del capítulo dos al capítulo seis del libro: *“El proceso de un estratega: Menos directivos y más estrategas”*.

Al terminar de leer este ensayo, el lector estará en la capacidad de responder a la pregunta acerca de ¿Cuáles serían los principales componentes que pueden ser incluidos en el proceso que un profesional debe seguir para ser un estratega?

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, negociación, planeación, control estratégico.

ABSTRACT

In the globalized and hyper-changing world we currently find ourselves in, it is not enough to be a good administrator or planner. It is essential to become a good strategist. For this reason, this Analytical Essay aims to identify the main components that can be included in the process that a professional must follow to be a strategist. This result is reached from the analysis of chapter two to chapter six of the book: *“El proceso de un estratega: Menos directivos y más estrategas”*.

Upon finishing reading this essay, the reader will be able to answer the question: What are the main components that can be included in the process that a professional must follow to be a strategist?

Keywords: Strategy, Leadership, Negotiation, Planning, Strategic Control.

Carlos Segura Villarreal, es Ingeniero Industrial. Magíster en Gerencia y Negociaciones Internacionales y doctorando en Dirección de Empresas. Docente universitario en las carreras de Ingeniería Industrial y Administración de Negocios. Director y lector de tesis de posgrado. Presidente de la Asociación de Profesionales Hispanos en Japón (del año 2017 a mayo del año 2020). Consultor en temas de estrategia, negociación, gerencia, control operacional, propiedad intelectual y mejora continua.

INTRODUCCIÓN

Para empezar, lo primero es entender que un directivo o gerente no es lo mismo que un estratega. El primero, busca en todo momento la eficacia operacional mediante la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su organización. En ningún momento, este trata de engañar o confundir a sus competidores. Por el contrario, el estratega es aquel que trata de comprender y hacer frente a los competidores mediante acciones que los confundan, o bien, mediante engaños (Segura, 2021).

Hay que tener en consideración que en muchas ocasiones los directivos definen la competencia de forma muy restringida, como si ocurriera únicamente entre competidores directos, no visualizan el impacto que ha tenido el comercio internacional en la actualidad, impacto que pone a las industrias a competir con otros actores a nivel global (Porter, 2008). La forma en que la globalización ha evolucionado muchos elementos de nuestras industrias y hasta de nuestras vidas, es algo que el estratega no puede pasar por alto. En relación con esto, Ansoff (1957) menciona que:

El ritmo del cambio económico y tecnológico es tan rápido que es casi seguro que los avances importantes comparables a los de los últimos 50 años, pero aún no previsible en alcance y carácter, cambiarán profundamente la estructura de la economía nacional. (p. 118)

Lo anterior viene a exigir al estratega una visión más amplia e integral de los elementos que forman parte de su entorno nacional e internacional (Segura-Villarreal, 2022). Así mismo, dicha interacción con actores internacionales provocará que el estratega y su equipo, se expongan a ambientes multiculturales, en los cuales su desenvolvimiento profesional y personal, será clave para el éxito de su estrategia y por ende de su organización.

Como lo menciona Ellis (2017), internet, los medios sociales e inclusive los teléfonos, fomentan una mayor participación en la creación de ideas y opiniones (p. 6), ideas que han venido clamando por un mundo más pacífico, equitativo y equilibrado con oportunidades para todos.

Lo anterior, se puede apreciar por medio de un interés más profundo por los aspectos sociales y económicos que tienen un impacto directo en los Estados y

sus habitantes (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 1978, p. 8).

Indudablemente, el tema de comunicación es un factor que adquiere cada día mayor importancia entre los directivos o gerentes y el estratega en relación con su entorno. Al respecto, Jones y George (2009) comentan que:

La comunicación eficaz es necesaria para que gerentes y todos los miembros de una organización incrementen la eficacia, eficiencia, calidad, capacidad de respuesta hacia los clientes y los procesos de innovación y, así, obtener una ventaja competitiva para la organización. (p. 569)

Y es que a como se explica, muchos procesos, incluidos esa ventaja competitiva, dependen de la negociación. Si el directivo y el estratega no son capaces de desarrollar una buena comunicación con todos los actores de su entorno, por ejemplo: colaboradores, proveedores, clientes, competidores, el gobierno, entre otros. Por más eficacia operacional que quieran poner en práctica o por más estrategia que quieran ejecutar para engañar o confundir a sus competidores, sin una buena comunicación no podrán desarrollar negociaciones efectivas y, por ende, no tendrán éxito rotundo en sus actividades (Segura-Villarreal, 2021).

Relacionado con lo anterior, Fisher y Ury (1985) comentan lo siguiente:

Sin comunicación no hay negociación. Esta última es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta. La comunicación nunca es fácil, ni aun entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes. Las parejas que han vivido juntas durante treinta años, todavía tienen malentendidos todos los días. (pp. 33-34)

Como se puede apreciar en la cita, queda más que claro lo difícil que podría ser establecer una comunicación efectiva entre usted y los actores de su entorno; por esta razón, es sumamente importante que se trabaje de forma efectiva en eliminar o minimizar esos hábitos que le impiden ser efectivo en su comunicación y por consiguiente, en las actividades que realiza.

En relación con esta última parte, Covey (2003) indica que:

Para romper tendencias habituales profundamente enraizadas, tales como la indecisión, la impaciencia, la crítica o el egoísmo, que violan los principios básicos de la efectividad humana, se necesita algo más que un poco de fuerza de voluntad y algunos cambios menores en nuestras vidas. El «despegue» exige un esfuerzo tremendo, pero en cuanto nos despegamos de la atracción gravitatoria, nuestra libertad adquiere una dimensión totalmente nueva. (p. 28)

Como estrategia, hay que sentirse en libertad de innovar, se debe dejar volar libre la mente sin ninguna limitación, se deben hacer propuestas y autocriticarlas, se deben solicitar consejos, romper los esquemas prefijados y experimentar cosas nuevas, hay que recordar que "se han ganado algunas de las batallas más famosas en los negocios y la guerra, no haciendo las cosas correctamente, siguiendo la sabiduría aceptada, sino rompiendo los patrones establecidos" (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998, p. 117).

Por último, el objetivo principal con este ensayo analítico, es conocer los principales componentes que pueden ser incluidos en el proceso que un profesional debe seguir para ser un estratega. Esto permitirá dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles serían los principales componentes que pueden ser incluidos en el proceso que un profesional debe seguir para ser un estratega?

METODOLOGÍA

Es importante tener presente que "las ideas de investigación representan el primer acercamiento a la realidad que se investigará o a los fenómenos, eventos y ambientes por estudiar" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.34).

De igual manera, el diseño, el cual "se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema" (Wentz, McLaren, Creswell, Hernández-Sampieri, y Kalaian, citados por Hernández *et al.*, 2014, p. 128), en esta oportunidad, hace referencia al diseño transversal, ya que la información necesaria para el desarrollo de este ensayo analítico será tomada en un momento específico.

Por otra parte, para conocer los principales componentes que pueden ser incluidos en el proceso que un profesional debe seguir para ser un estratega, se realiza

un análisis sistemático del libro: "El proceso de un estratega: Menos directivos y más estrategias".

RESULTADOS

A continuación, luego del análisis interpretativo, se exponen algunos de los principales componentes que pueden ser incluidos en el proceso que debe seguir para ser un estratega:

La identificación del problema actual

Un estratega debe ser muy observador, debe tener la capacidad de ver en las situaciones de su entorno lo que muchos otros no pueden ver, esto contribuirá en cierta forma a disponer de una ventaja que le permita con mayor facilidad diseñar estrategias que puedan servir como instrumento para la confusión o engaño en contra de sus competidores.

Se debe ser muy eficiente en el diagnóstico de la problemática que se tenga en un momento dado. Es importante aislar el problema del entorno en el cual se está presentando, ya que esto permitirá identificar de mejor manera los insumos necesarios para tratar de buscarle una solución a dicho problema.

Alineado a lo anterior, Mintzberg (1989) menciona en su libro "Mintzberg y la dirección", el término diagnóstico, el cual, es la acción y proceso de diagnosticar algo, y para Mintzberg, parece que es el paso crucial en el proceso de toma de decisiones estratégicas, ya que es de acá, donde según él, se origina todo el proceso de decisiones. A Mintzberg (1989) le sorprende que este concepto no sea manejado en la literatura referente a toma de decisiones estratégicas o planeación, y concentra su idea, en que la diagnosis podría estar oculta en la intuición o "corazonadas" de los directivos.

En fin, a como se ha mencionado en varias ocasiones, lo más importante dentro de todo esto es diagnosticar el problema con disciplina y trabajo en equipo, ya que esto contribuye a una administración más efectiva de las acciones que se estén tomando o que se tengan que tomar. Al respecto Covey (2003) comenta que: "La administración efectiva consiste en empezar por lo primero. Mientras que el liderazgo decide qué es «lo primero», la administración le va asignando el primer lugar día tras día, momento a momento. La administración es disciplina, puesta en práctica" (p. 90).

La cita anterior toca un punto muy importante en relación con el estratega, el cual es el LIDERAZGO. Sin lugar a dudas, este término viene a ser clave en el proceso de un estratega.

En la vida real, las organizaciones no se comportan de la misma forma a cómo lo enseñan en la universidad, existen muchísimas variables que interfieren en las decisiones que día a día toman los directivos y los estrategas, como bien lo menciona Mintzberg (1989) "los inputs muy analíticos –informes, documentos, y datos duros en general– parecen tener poco interés para muchos directivos" (p. 56), por lo anterior, el liderazgo de un buen director y estratega, viene a jugar un papel fundamental para el logro de los resultados operativos y estratégicos. Si bien es cierto, algunos autores como Pulgarín y Rivera (2012) comentan que: "En la actualidad y desde comienzos del siglo XXI las herramientas de la estrategia se alinean con las nuevas aproximaciones del pensamiento estratégico hacia las turbulencias, los escenarios alejados del equilibrio y, por supuesto, la complejidad". (p. 112).

El estratega debe saber ser un buen líder para contribuir al correcto enlace o integración entre esos directivos que basan sus decisiones en la intuición y los que las fundamentan en criterios objetivos.

Por otra parte, es necesario entender que en muchas ocasiones con el simple hecho de identificar el problema y aislarlo de su entorno para evaluar los recursos a utilizar, no es tan simple, en la mayoría de las ocasiones se necesita un análisis más profundo del problema y de su entorno. Es claro que "los hechos, aunque se verifiquen, pueden no contribuir en nada a la solución del problema" (Fisher y Ury, 1985, p. 26)

Debemos entender que estamos en un mundo globalizado, en el cual constantemente nuestras acciones se ven influenciadas por fuerzas no solo nacionales, sino también, por fuerzas externas que ponen a prueba las capacidades de liderazgo, observación y comunicación de usted como directivo o estratega.

Es indispensable que, en todo momento, se tenga presente la misión de la organización o producto, entendiendo que la "misión del producto es una descripción del trabajo que el producto está destinado a realizar" (Ansoff, 1957, p. 114).

Ideas para la solución en forma secuencial

Una vez identificado el problema y aislado de su entorno, prosigue la generación de posibles soluciones.

Hay que recordar que el proceso de generar ideas trae consigo que se tenga que negociar para que sus ideas sean aceptadas.

Igualmente, el proceso de crear ideas es uno mental "creativo". En relación con esto, Fisher y Ury (1985) indican que:

Como el juicio inhibe la imaginación, al acto creativo sepárelo del acto crítico; separe el proceso de imaginar posibles decisiones, del proceso de seleccionar entre ellas. Primero invente; después decida. Como negociador, es inevitable que usted tenga que inventar mucho solo. No es fácil. Por definición, la invención de ideas nuevas requiere que usted piense cosas que no está pensando. (p. 54)

Como se mencionó al inicio, es necesario ser creativo e inventar cosas nuevas. Por poco eficaz que parezca una idea, no se debe desechar de inmediato, se deben analizar las propuestas y tomar en cuenta la opinión de otros. Existen amplias herramientas que ayudaran a secuencialmente prepararse para formular e implementar estrategias.

Posiblemente, en ciertas situaciones, las personas se quedarán dudando de lo que usted como estratega quiere hacer y le dirán que su estrategia no es funcional, en estos casos no desespere, recuerde que una buena estrategia por lo general confundirá hasta a su propio equipo. En una estrategia eficaz no es tan fácil de identificar su resultado de trasfondo.

Siempre hay que estar preparados para aplicar de forma secuencial varias estrategias, si la primera no da el resultado deseado, de inmediato se aplica la segunda y así sucesivamente. Los competidores reaccionarán a las acciones que nosotros emprendamos.

La ejecución y evaluación

Cuando se implemente la estrategia, se debe tener muy claro cuál es el resultado de trasfondo que se quiere lograr. También, hay que ser contundente, directo y estar bien organizado. No debemos olvidar estar preparados a la posible respuesta del competidor. El tiempo de respuesta en nuestras acciones es algo fundamental, debemos recordar que "el tiempo es otro componente del valor. El avance tecnológico de una década ha revalorizado el valor del tiempo y, a su vez, ha restablecido las expectativas de los clientes" (Treacy

y Wiersema, 1995, p. 6), no podemos darnos el lujo de esperar antes de tomar otras decisiones.

Es preciso tener en consideración que todos estamos más acostumbrados a la inmediatez, si nuestra organización no es capaz de responder de forma ágil y rápida, simplemente vamos quedando por fuera de las opciones de nuestros clientes.

Por otro lado, evaluar el impacto que nuestra estrategia ha tenido en nuestros competidores, podría implicar otra estrategia adicional de "espionaje". Sun Tzu (s.f.), en su libro "El arte de la Guerra" menciona cinco tipos de espías, si bien es cierto, estos espías son relacionados directamente a la guerra, los mismos pueden ser utilizados en las organizaciones.

Como estrategias se podría contratar a colaboradores de la competencia, consiguiendo con esto, obtener de esas personas información acerca de las operaciones y estrategias internas que este ejecutando o que piense ejecutar ese competidor en particular.

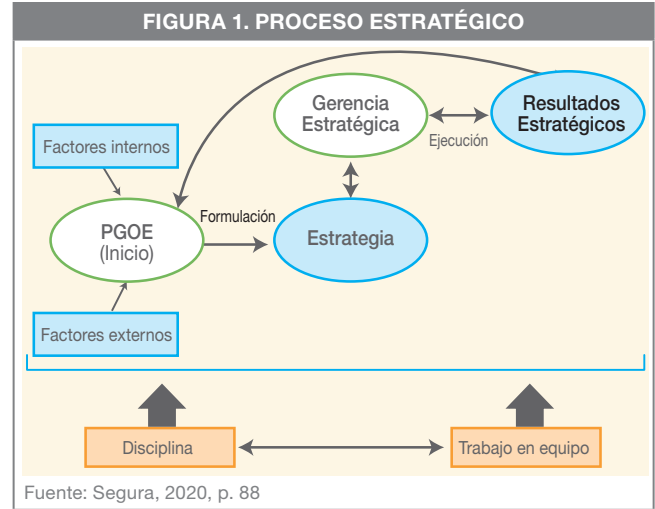
Otra forma de evaluar cómo los competidores están reaccionando o cómo podrían reaccionar a nuestra estrategia, es estableciendo relaciones de amistad con algunos de los miembros de esas empresas competidoras. De estos miembros, se podría obtener información valiosa y a su vez, se les podría dar información falsa para que la transmitan en sus propias organizaciones, provocando así un mayor caos.

Por lo anterior, antes de ir a almorzar con el colaborador de alguna compañía competidora, hay que pensarlo bien, ya que podríamos, sin darnos cuenta, estar tomando el papel del espía.

La documentación

Cada paso que se realice en el proceso estratégico (Figura 1), hay que documentarlo; ya que esto servirá como prueba en caso de ser necesario y como recurso para ser utilizado en próximas estrategias.

Con el análisis del capítulo dos al seis, puede darse cuenta de que existe el Plan de Gestión Operativa Eficaz (PGOE) (Segura, 2020). (Figura 2), sin embargo, conforme se vaya desarrollando el proceso estratégico, muy posiblemente se va a ir generando otra información relacionada, por ejemplo: fax, correos electrónicos, notas personales, entre otras. Por esta razón, es importante que se cuente con toda la información bien organizada y estructurada.



En ocasiones, las organizaciones presentan muchos problemas por el simple hecho de no contar con información disponible, actualizada u organizada.

Como estrategias, debemos tener claro que la información actualizada, concisa, objetiva y organizada, ayudara enormemente en el proceso para ser estrategia. Por nuestro propio bien y el de nuestra organización, debemos documentar.

FIGURA 2. PLAN DE GESTIÓN OPERATIVA EFICAZ (PGOE)

ESTRUCTURA DEL PGOE				
	Capítulo I Análisis Interno	Capítulo II Análisis Externo	Capítulo III Análisis Inegrado	Capítulo IV (Opcional) Estrategia
Historia del proyecto	Análisis PEST		Análisis FODA+ 1	Lluvia de ideas sobre estrategias
Razon de ser, futuro y valores del proyecto	Análisis 5F Porter			Estrategias
Equipo (RRHH)	Matriz de Factores Externos Integrada (MFEI)			Objetivos estratégicos
Situación en el mercado				Indicadores estratégicos
Situación operativa				Resultado de trasfondo deseado
Situación económica				Metas estratégicas
Objetivos de operación eficaz				Plazo
			Capítulo V (opcional) Ciclo P2DCHAVO - P2DCHAE0	Actividades
				Responsables
				Recursos a utilizar
				Porcentaje de avance
				Estado actual

El diagrama incluye un ciclo operativo en un recuadro azul con los elementos: Pz, O, H, D, A, V/E, C.

Fuente: Segura, 2020, p. 291

En la Figura 2 se expone la estructura que debería poseer el Plan de Gestión Operativa Eficaz (PGOE), que es el documento que sirve de guía al estratega o directivo para establecer operaciones eficaces y efectivas en su organización. Cada uno de estos apartados podrán ser consultados en el libro bajo análisis.

La estandarización

Relacionado con el apartado de documentación, la estandarización es un componente fundamental en el proceso para ser estratégica.

Al respecto, Vázquez y Labarca (2012), se refieren a la importancia de la estandarización a través de la historia y como esta es fundamental para permitirle a las organizaciones acceder más fácilmente a diferentes procesos de certificación, o para el control de sus procesos operativos (p. 704).

Toda la información bien documentada y organizada, lo ayudará como estrategia en el estudio para la generación de ideas que se convertirán en estrategias.

De igual manera, en todo proceso siempre interfiere el factor humano, el cual trae consigo variabilidad e inconsistencia en lo que se planea, por consiguiente, es fundamental que se establezcan procedimientos en todas las acciones que se deben ejecutar en la organización para formular la estrategia. Por ejemplo: procedimientos para la toma de decisiones, para las negociaciones, para la especialización, simplificación y estandarización de actividades, para sus análisis internos y externos y para su verificación o estudio de las situaciones que se presenten antes, durante y después de las actividades relacionadas con la estrategia.

La estandarización ayudara a eliminar, o por lo menos a minimizar, la variabilidad que pueda existir en los procesos que serán tomados en cuenta para el desarrollo de actividades.

El estratega y su equipo

Con el pasar de los años, hemos podido observar como las fronteras de muchos países parece que desaparecen; procesos de integración regionales, alianzas estratégicas entre otros elementos, han contribuido a que en nuestras industrias existan múltiples culturas y una diversidad de personas más marcada en comparación con años anteriores.

Como bien lo mencionan Case y Fair (2008):

Los aumentos espectaculares en los flujos de información y comercio por Internet y la mayor velocidad y menor costo de viajar han convertido el mundo en un lugar mucho más pequeño y mucho más consciente de las diferencias culturales, políticas y religiosas. (p. 446)

Lo anterior, ha incentivado una mayor “interacción humana”, la cual podría definirse en una sola palabra: personalidad. De modo que resulta difícil separar la interacción de las personas (Budjac, 2011).

Esta diversidad cultural y personal, debe ser tomada en consideración por el estratega al momento de formar su equipo. Cada una de estas personas con preferencias e ideologías distintas, en lugar de restar en nuestras organizaciones estas vienen a sumar.

El contar con un equipo multidisciplinario y multicultural, ayuda a que una misma situación pueda ser interpretada de distintas maneras, lo cual contribuye a un mayor volumen de propuestas, repercutiendo directa o indirectamente en una mayor probabilidad de éxito.

CONCLUSIÓN

Indudablemente, el estratega debe ser una persona carismática, dinámica, creativa, disciplinada y con capacidad de comunicación, observación, trabajo en equipo y adaptación a su entorno.

Un estratega debe ser capaz de aprovechar las oportunidades que se le presenten pero para esto, primero debe saber identificar bien cuáles son los problemas que atraviesa su organización. Conociendo la problemática, le será posible generar ideas que ayudaran a solucionar dichos problemas.

En su proceso de ejecución y evaluación, el estratega deberá ser rápido, preciso, directo y consistente. De igual forma, debe conocer la importancia de una red de contactos efectiva, ya que para poder entender como está reaccionando o como reaccionara su competencia a las estrategias, necesitara establecer comunicación con “espías”, los cuales pueden obtenerse por medio de contrataciones o invitaciones de orden social.

Las acciones realizadas en la organización, deben ser documentadas con la intención de contar con pruebas en caso de que se presente una situación que lo amerite, o bien, para que tales documentos puedan ser utilizados por: el estratega, su equipo y otros miembros de la compañía para la toma de decisiones objetivas.

El estratega no debe olvidar que para que su proceso estratégico tenga éxito, es importante que estandarice las actividades que estén directamente vinculadas con este.

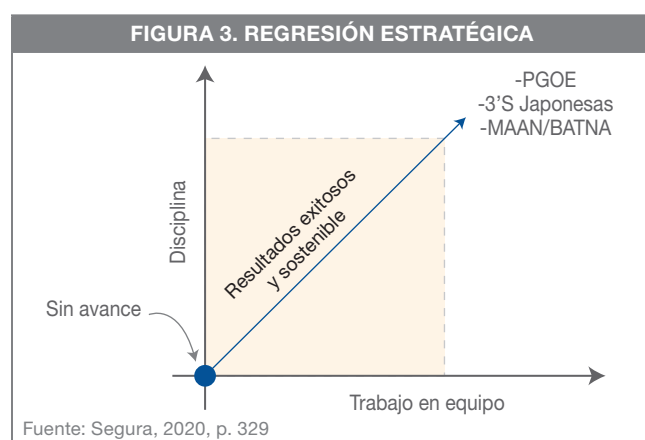
Por último, el estratega debe tener una mente abierta, debe ser flexible a la diversidad que existe en su entorno y aprovechar esto para crear un equipo multidisciplinario y multicultural. Un equipo que con sus

diferentes preferencias e ideológicas, aporte ideas creativas, innovadoras y diferentes a las que muchos otros podrían considerar.

Un estrategia NO DEBE TENER MIEDO a escuchar la opinión de otros, a innovar, a proponer cosas locas e impensables, a pedir perdón cuando se equivoca, a pensar en grande, a solicitar ayuda o a criticar de manera constructiva.

El estratega debe ser un líder ejemplar, debe velar porque todo el proceso estratégico se fundamente de manera objetiva y que por supuesto, toda su base este en la DISCIPLINA y el TRABAJO EN EQUIPO.

En la siguiente figura se explica esto:



Como puede ver en la imagen anterior, la “regresión estratégica” tiene su fundamento en que para llegar a resultados exitosos y sostenidos en el tiempo, es indispensable tener disciplina y trabajo en equipo. Si el estratega o su equipo no cuentan con estos dos elementos, NUNCA se podrá avanzar de forma exitosa.

Son la disciplina y el trabajo en equipo, los que permiten a una organización encaminarse hacia el desarrollo efectivo de herramientas como el MAAN/BATNA, las 3'S japonesas y por supuesto el PGOE, para conseguir los resultados estratégicos deseados (Segura, 2020).

Agradecimiento

El autor agradece el apoyo brindado por la Oficina de Postgrado del Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR) para esta publicación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1957). *Strategies for Diversification*. Harvard Business Review.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson educación.
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Paidós Plural.
- Case, K. y Fair, R. (2008). *Principios de Macroeconomía*. México: Pearson Educación.
- Ellis, Evan. (2017). La Estrategia de Estados Unidos para América Latina y el Caribe. *Journal of the Americas*. 29(1). 4-21. https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/ASPJ_Spanish/Journals/Volume-29_Issue-1/2017_1_02_ellis_s.pdf
- Fisher, R. y Ury, W. (1985). *¡Si de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Norma.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw- Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Jones, G. y George, J. (2009). *Administración contemporánea*. (6 ed.). McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (1978). *La carrera armamentista y el desarme: consecuencias sociales y económicas. Tendencias de la investigación y bibliografía*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000135772>
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Pulgarín, S. y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89-114.
- Segura, C. (2020). *El proceso de un estrategia: Menos directivos y más estrategias*. KUMIAY Internacional, Co. Ltd.
- Segura, C. (2021). Military Strategy Innovation. Innovating with the support of the Modern Strategic Tool: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) +1. *Journal of the Americas*. 3(2), 184-193. <https://www.airuniversity.af.edu/Portals/10/JOTA/Journals/Volume%203%20Issue%202/Journal%20of%20the%20Americas%20-%20%202nd%20Edition%202021.pdf>
- Segura-Villarreal, C. (2021). El papel de la negociación en la planeación de la estrategia militar. *Ciencia y Poder Aéreo*. 16(2), 82-97. <https://publicacionesfac.com/index.php/cienciaypoderaaereo/issue/view/49/11>
- Segura Villarreal, C.A. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5F de Porter como herramienta estratégica. *LOGOS*. 3(1): 180-195. <https://ulead.ac.cr/es/publicaciones/blog/lanzamiento-revista-logos-vol-3-no-1>
- Tzu, Sun. (s.f). *El arte de la Guerra*. DOI: 9781542647601.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Vázquez Peña, C. y Labarca, N. (2012). Calidad y estandarización como estrategias competitivas en el sector agroalimentario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17(60), 695-708. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892002.pdf>