

# Análisis del Entorno Externo de las Empresas Morelianas<sup>1</sup>

---

Pablo M. Chauca Malásquez\*

## Resumen

**E**l objetivo central del artículo es identificar y analizar las fuerzas y variables del medio ambiente que pueden significar oportunidades y/o amenazas para las empresas de la ciudad de Morelia, Michoacán. Se hizo el seguimiento del entorno externo distinguiendo cuatro tipos de fuerzas y tendencias: económicas, tecnológicas, socioculturales y políticas. Se aplicaron cuestionarios pre-codificados a diez empresarios de la ciudad industrial de Morelia para conocer su percepción acerca del entorno externo. Obviamente, la muestra de empresarios entrevistados no es representativa, por lo que las conclusiones aquí presentadas deben tomarse como una ilustración y no como afirmaciones concluyentes acerca de la orientación, ideas y criterios que sigue el empresario moreliano para enfrentar el medio ambiente.

\* Profesor Investigador  
de la Facultad de Economía  
"Vasco de Quiroga"  
de la UMSNH.

---

<sup>1</sup> Este artículo es una adaptación para fines de esta publicación de parte del capítulo VI de la tesis doctoral del autor, titulada "Administración estratégica para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa: El caso de las empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Michoacán".

## **Administración Estratégica y Entorno Externo**

Estamos convencidos que el diagnóstico y los cambios necesarios en la administración de las empresas morelianas (en su gran mayoría de tamaño micro y pequeño), deben de desarrollarse desde la perspectiva de la administración estratégica. Esto supone que lo que se debe estudiar es la transición desde lo que es y cómo está la empresa hoy hacia lo que debe ser a mediano y largo plazos tomando en cuenta las fuerzas y tendencias del medio ambiente. Vale decir que, se debe recopilar y analizar información a fin de responder a las interrogantes siguientes: ¿dónde está la empresa, ¿a dónde va?, ¿hacia dónde debe ir? y ¿cómo debe hacerlo? (Bleeke, 1990: 25).

El directivo de la empresa moreliana debe entender que la administración estratégica es el "arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos" (David, 1997: 4). Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar las funciones de administración, mercadotecnia, finanzas, producción, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. Para lo cual no sólo es necesario lo sistemático y científico sino también la intuición y lo empírico. De ahí que puede afirmarse que es factible que el empresario moreliano (en muchos casos a la vez dirigente y propietario) pueda pensar y actuar integral e interfuncionalmente, dado el tamaño de su negocio, la menor complejidad de su estructura organizativa y la propia dinámica de su proceso de toma de decisiones.

Por otro lado, cabe resaltar que el proceso de la administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de suerte que se puedan hacer cambios oportunos conforme se necesiten y exija la situación de competencia. Tal vez ésto sí sea una debilidad de las empresas morelianas. En esa perspectiva, se pretende en este artículo explorar cómo perciben los directivos de esas empresas las fuerzas y tendencias del medio ambiente, qué variables identifican como oportunidades, cuáles como amenazas y qué implicancias pueden tener para sus organizaciones.

## **Operacionalización de las Variables del Entorno Externo**

La formulación de la estrategia de una empresa, es un ejercicio impulsado por el análisis y, no una actividad en la cual los directivos pueden tener éxito gracias a un esfuerzo y una creatividad cabales. En teoría, las decisiones en cuanto a qué estrategia perseguir deben basarse en una evaluación fundamentada del entorno externo y de la situación interna de la empresa. A menos que la estrategia de una compañía concuerde por completo con la gama total de consideraciones de las situaciones interna y externa, quedará en duda su idoneidad (Thompson y Strickland, 1998: 62).

En cuanto al análisis del entorno externo, los directivos deben hacer un seguimiento de las fuerzas claves del macroambiente: fuerzas y tendencias económicas, tecnológicas, políticas, demográficas y socioculturales que afecten la posición competitiva de la empresa. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo.

Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales. Las amenazas o riesgos son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales (Rodríguez, 1997: 85).

Las oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atractivo y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada oportunidad. La probabilidad de éxito de la empresa, con una oportunidad específica, depende de si sus aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos claves para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores (Kotler, 1996: 80-81).

Los diferentes riesgos identificados deben clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Al integrar un cuadro de los riesgos y oportunidades más importantes que puede enfrentar una empresa en particular, es posible caracterizar su grado de cualidades en general. Hay 4 resultados posibles: Un "negocio ideal" es el que cuenta con grandes oportunidades importantes y pocos o nulos riesgos significativos; un "negocio especulativo" ofrece muchas oportunidades y presenta riesgos considerables; un "negocio maduro" cuenta con pocas oportunidades y riesgos de consideración y, por

último, un “negocio conflictivo” presenta pocas oportunidades y numerosos riesgos.

En esta perspectiva estratégica, las fuerzas y tendencias del macroambiente que pueden influir en los objetivos organizacionales y en el nivel de competitividad de las empresas morelianas, se reunieron en cuatro grupos: económicas, tecnológicas, socioculturales y políticas<sup>2</sup>.

Respecto a las Fuerzas y Tendencias Económicas se buscó consultar a los empresarios y/o administradores encuestados<sup>3</sup> si en la adopción de sus decisiones consideran variables que pueden significar oportunidades o amenazas tales como: la tasa de crecimiento del producto nacional y estatal, el ingreso *per cápita* de la población consumidora, la tasa de inflación, la tasa de desempleo, la tasa de interés, el salario mínimo, el tipo de cambio, la política tributaria que sigue el gobierno federal y estatal y la inversión extranjera.

En relación a las Fuerzas y Tendencias Tecnológicas, se investigó la opinión de los empresarios acerca de interrogantes como: Qué sucedería si se modifican las fuentes de energía en el futuro. Cómo afectaría a sus productos si surgen procesos sustitutos con ventajas económicas. Qué tecnología (nueva maquinaria y equipo) pueden incorporar a sus procesos industriales en el futuro. Qué tecnología actualmente en investigación y desarrollo puede incorporar a sus insumos, procesos y productos. Qué influencia tendrá la nueva tecnología en el adiestramiento, capacitación y desarrollo de los recursos humanos. En qué forma podría influir la nueva tecnología en los gustos, comportamientos y preferencias del público. Qué oportunidades podría aprovechar a partir de las tendencias tecnológicas que ya se manifiestan.

En lo concerniente a las Fuerzas y Tendencias Socioculturales, se buscó recopilar opiniones acerca de: Qué cambios en el crecimiento y composición de la población se esperan en el futuro y cómo afectarían a la demanda de sus productos. Qué cambios en las actitudes de los consumidores y público en general se observan y cómo afectarían a la empresa. Qué cambios en los estilos

---

<sup>2</sup> Sobre el particular, se consultó a: F. Martínez V., 1994:152-164.

<sup>3</sup> Se encuestaron a empresarios y/o administradores de diez establecimientos de la ciudad industrial de Morelia entre septiembre de 1998 y febrero de 1999, de las divisiones industriales: alimentos, bebidas y tabaco (4), industria de la madera y productos de madera (1), sustancias químicas, productos derivados del petróleo y del carbón, de hule y de plástico (4) y productos metálicos, maquinaria y equipo (1).

de vida de la gente ya se advierten. Qué fenómenos sociales (alcoholismo, drogadicción, etc.) se detectan que pudieran afectar el mercado actual de la empresa y a su fuerza de trabajo en todos los niveles. Qué oportunidades pudieran derivarse de las tendencias sociales que ya se manifiestan.

Referente a las Fuerzas y Tendencias Políticas (que incluyen los aspectos gubernamentales y legales), se buscó recoger opiniones sobre: Cómo se interpreta la estabilidad política a nivel nacional y estatal en el futuro. Qué perspectivas ofrece el gobierno federal y estatal para la inversión en general. Cuáles son los principales grupos de presión en el Estado y a nivel nacional y qué argumentos esgrimen. Qué aspectos probables modificará el gobierno federal y estatal en el futuro y cuáles serán los efectos económicos para la empresa. Cuál es la tendencia del gobierno federal y estatal hacia las utilidades, dividendos, estados financieros y controles hacia las empresas. Cómo definiría la situación sindical para los próximos años. Quiénes se perfilan para el próximo período presidencial y qué perspectivas políticas se contemplan.

El cuestionario aplicado fue precodificado. Como ilustración, se muestra el caso de las variables económicas (ver Cuadro 1).

La información brindada por el empresario se tabuló conforme se presenta en el cuadro 2 (ejemplo de las variables económicas). Una vez vaciada - al formato respectivo- la información ofrecida por los diez empresarios entrevistados, se obtuvo la puntuación para cada variable. Siguiendo con el ejemplo de las variables económicas (empresa 3 de la división de alimentos, bebidas y tabaco), los cálculos se efectuaron como indica el cuadro 3.

Las puntuaciones e interpretación de datos, en el caso de las variables económicas fueron:

- 40 (10 reactivos por 4) = Totalmente consideradas
- 30 (10 reactivos por 3) =
- 20 (10 reactivos por 2) =
- 10 (10 reactivos por 1) = Nunca consideradas

<b>Cuadro 1</b> <b>Ejemplo: Variables Económicas</b>	
<b>Variables</b>	<b>Opciones de Respuesta (*)</b>
Tasa de crecimiento del Producto Nacional	(1) (2) (3) (4)
Tasa de crecimiento del Producto Estatal	(1) (2) (3) (4)
Tasa de inflación	(1) (2) (3) (4)
Tasa de desempleo	(1) (2) (3) (4)
Tipo de cambio	(1) (2) (3) (4)
Tasa de interés	(1) (2) (3) (4)
Ingreso per-cápita	(1) (2) (3) (4)
Salario mínimo	(1) (2) (3) (4)
Política tributaria	(1) (2) (3) (4)
Inversión extranjera	(1) (2) (3) (4)
Otros (especifique)	(1) (2) (3) (4)

(\*) Escala: 1= No se toma en cuenta. Nunca es amenaza ni oportunidad. 2= Le preocupa poco. A veces es amenaza y/u oportunidad. 3= La mayoría de veces se considera. Frecuentemente es amenaza y/u oportunidad. 4= Siempre se considera. Siempre es amenaza y/u oportunidad.

¿Cómo se interpretan esos resultados?. Por ejemplo la empresa 3, obtuvo una puntuación de 18, significa que hay síntomas de que el empresario entrevistado muy poco considera a las variables económicas en la toma de decisiones, lo que podría redundar en niveles bajos de competitividad.

### **Discusión de Resultados**

Lo primero que debe señalarse es que los empresarios entrevistados (a pregunta expresa) opinan que en general existen más amenazas externas que oportunidades, sobre todo en el ambiente económico y político.

Para analizar las puntuaciones sobre las variables del entorno externo, en un continuo de 1 a 4, se ajustó la escala mediante la fórmula  $PT/NT$  (donde

Cuadro 2 Formato de Escalograma Aplicado en el Análisis del Entorno Externo													
Variable	Ejemplo:	Variables				Económicas							
Indicador	Pol. tributaria	T. de interés				T. de cambio	T. inflación ...	Suma					
Escala													
Empresa		1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4						
E1													
E2													
E3													
.													
.													
.													
E10													
Suma													

Cuadro 3 Ejemplo de Tratamiento de Datos (Análisis del Entorno Externo)										
EMPRESA (No.3)	Prod. nac.	Prod. estat.	T. Infla- ción	T. De- semplo	T. Cambio	T. Interés	Y. per cápita	Sal. Min.	Pol. Tribut.	Inv. Extra.
Suma = 18	1	1	4	1	2	2	1	1	4	1
Fuente: Elaboración propia con base en: Información de cuestionarios. Véase, anexos 2 y 5 de P. Chauca, 2000: 263-265, 272.										

PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de reactivos o preguntas) (Hernández, Fernández y Baptista, 1999: 262). Así se procedió para el conjunto de las variables del medio ambiente y para las específicas (económicas, tecnológicas, socioculturales y políticas). Los intervalos considerados fueron:

- 1.0 – 1.99 = Insuficientemente consideradas
- 2.0 – 2.99 = Poco consideradas
- 3.0 – 3.99 = Muy consideradas

Para el conjunto de las variables del entorno externo (ver Cuadro 4), el 70% de los empresarios entrevistados muestran indicios de considerar insuficientemente a dichas variables en la toma de decisiones, lo que podría estar afectando negativamente a sus niveles de competitividad.

<b>Cuadro 4</b> <b>Evaluación Global de las Variables del Entorno Externo</b>			
<b>Escala</b>	<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Insuficientemente consideradas	1.00 – 1.99	7	70.0
Poco consideradas	2.00 – 2.99	3	30.0
Muy consideradas	3.00 – 3.99	—	—
	<b>Total</b>	10	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en Información de cuestionarios. Véase P. Chauca, 2000, Anexos 2 y 5.

En el caso de las **variables económicas**, el 90% de los empresarios presentan señales de considerar poco a dichas variables en la toma de decisiones. Debe destacarse que las variables económicas son relativamente más tomadas en cuenta que las otras variables del entorno externo, pues en este caso sólo un empresario muestra síntomas de considerar insuficientemente las variables económicas.

<b>Cuadro 5</b> <b>Evaluación de las Variables Económicas</b>			
<b>Escala</b>	<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Insuficientemente consideradas	1.00 – 1.99	1	10.0
Poco consideradas	2.00 – 2.99	9	90.0
Muy consideradas	3.00 – 3.99	—	—
	<b>Total</b>	10	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en: Información de cuestionarios. Ver P. Chauca, 2000, Anexos 2 y 5.



De las variables económicas, destaca la **política tributaria** como la amenaza externa más frecuente e importante para los empresarios entrevistados. Esto es así, según la opinión más frecuentemente expresada, por sus “repercusiones en sus costos, precios y ganancias”.

Otra de las variables económicas que siempre se considera como amenaza externa importante es la **tasa de inflación**, siendo el argumento más comúnmente expresado “porque crea un ambiente de incertidumbre, afecta a la demanda e impacta negativamente a los costos”.

La tasa de interés es otra de las variables económicas que frecuentemente constituye una amenaza, en opinión de los entrevistados, “por sus efectos en los costos financieros, por ello se evita recurrir al crédito bancario”. La tasa de cambio es la otra variable económica importante, pues manifiestan los entrevistados que, “aunque no dependemos mucho de insumos y materiales importados, de todos modos un movimiento en el dólar afecta tarde o temprano a nuestros costos”.

En cuanto a las **variables tecnológicas**, el 60% de los empresarios entrevistados manifiestan síntomas de considerarlas poco en la toma de decisiones, lo que podría afectar negativamente a los niveles de competitividad empresarial dada la importancia de la tecnología en la competencia en los mercados actuales. Debe resaltarse la alta frecuencia (40%) de los empresarios que consideran insuficientemente a estas variables en sus decisiones.

**Cuadro 6**  
**Evaluación de las Variables Tecnológicas**

Escala	Calificación	Frecuencia	Porcentaje (%)
Insuficientemente consideradas	1.00 – 1.99	4	40.0
Poco consideradas	2.00 – 2.99	6	60.0
Muy consideradas	3.00 – 3.99	—	—
	<b>Total</b>	10	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en: Información de cuestionarios. Véase P. Chauca, 2000, Anexos 2 y 5.

Los empresarios entrevistados, en el campo tecnológico identifican más oportunidades que amenazas. Los **procesos productivos sustitutos** es la variable tecnológica más frecuentemente considerada y en su opinión es siempre la variable que mayor ventaja competitiva puede proporcionar, aunque sostienen que “hay que cuidarse de la piratería dado que se usan procesos de fácil imitación” (9 de los entrevistados opinan así).

Otra variable tecnológica que frecuentemente es tomada en cuenta es la **nueva tecnología**. Ésta puede influir en los gustos, comportamientos y preferencias de los clientes dado que, en opinión de los empresarios, “hay que estar atento a las nuevas necesidades y alteraciones en los gustos y preferencias de la gente que generan las innovaciones tecnológicas (7 de los entrevistados tienen esta opinión).

Otra variable tecnológica -aunque con carácter ambivalente- que siempre interesa es la **nueva maquinaria y equipo** que surge en el mercado, señalando los encuestados que “puede dar ventajas respecto a la competencia; pero a la vez se requiere inversiones fuertes y así se puede convertir en amenaza si la competencia está más preparada” (4 de los 10 tienen esa opinión).

Hay que destacar que la variable Adiestramiento y Capacitación de los Recursos Humanos se observa como una oportunidad. Argumentan los encuestados que “sirve para sacar ventajas a la competencia con un personal capacitado y motivado” (3 de los 10 opinan así), aunque sólo se considera como una variable que interesa muchas veces, no siempre. Hay dos empresarios que nunca le dan importancia a esta variable.

En lo referente a las **variables socioculturales**, el 60% de los empresarios expresan opiniones que pueden calificarse como síntomas de estar considerándolas insuficientemente en la toma de decisiones. Sobresale también la alta frecuencia (40%) de los empresarios que manifiestan considerar poco este tipo de variables en sus decisiones.

De este tipo de variables, los **fenómenos sociales** como alcoholismo, delincuencia y drogadicción, son más frecuentemente tomados en cuenta y se asumen como amenazas muy intensas porque “generan inseguridad pública, provocan ausentismo y reducción en la productividad laboral” (7 de los 10 tienen esa opinión).

**Cuadro 7**  
**Evaluación de las Variables Socioculturales**

Escala	Calificación	Frecuencia	Porcentaje (%)
Insuficientemente consideradas	1.00 – 1.99	6	60.0
Poco consideradas	2.00 – 2.99	4	40.0
Muy consideradas	3.00 – 3.99	—	—
	<b>Total</b>	10	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en: Información de cuestionarios. Ver P. Chauca, 2000, Anexos 2 y 5.

Otra variable sociocultural que con frecuencia se considera es la **contaminación ambiental**. Tal vez influye en la importancia que se da a esta variable el hecho que 5 de las 10 empresas encuestadas pertenecen a la división industrial V de sustancias químicas, productos derivados del petróleo y del carbón, de hule y de plástico, donde las reglamentaciones oficiales y las responsabilidades empresariales son significativas. Relacionado con este hecho, cabe resaltar que en opinión de los entrevistados esta variable es una amenaza por “los costos que puede exigir a la empresa y por las presiones que se tienen de las autoridades pertinentes” (3 opinan que siempre ocurre así; otros 3, que muchas veces).

Otra variable importante, aunque es siempre una oportunidad, es el Nivel Educativo de la Comunidad, ya que - sostienen los encuestados - “permite disponer de fuerza de trabajo más preparada, capacitada y con más futuro” (4 opinan así).

Finalmente, en relación a las variables políticas, 8 de los 10 empresarios entrevistados presentan síntomas de considerar insuficientemente a estas variables en la toma de decisiones.

De este tipo de variables, destaca la **estabilidad política**. Los 10 entrevistados opinan que siempre es una amenaza externa, pues consideran que “son muy recientes las elecciones municipales que generaron incertidumbre y las elecciones presidenciales están muy cerca” (recuérdese que las entrevistas se realizaron en 1998 – 1999).

<b>Cuadro 8</b> <b>Evaluación de las variables políticas</b>			
<b>Escala</b>	<b>Calificación</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Insuficientemente consideradas	1.00 – 1.99	8	80.0
Poco consideradas	2.00 – 2.99	2	20.0
Muy consideradas	3.00 – 3.99	—	—
	Total	10	100.0

Fuente: Elaboración propia con base en: Información de cuestionarios. Ver P. Chauca, 2000, Anexos 2 y 5.

Otra de las variables que implica más amenazas que oportunidades son los **reglamentos y controles oficiales** debido, según los entrevistados, a la “corrupción que generan y los costos innecesarios para las empresas” (6 opinan que siempre ocurre así; 3 que muchas veces).

Las Perspectivas que ofrece el Gobierno para la Inversión es otra variable política importante. Pero, opinan los encuestados, que puede ser amenaza u oportunidad “dependiendo de la política específica de que se trate” (3 opinan que siempre es así; uno que muchas veces).

### **A Modo de Conclusión**

Estamos convencidos que la administración estratégica debe ser una filosofía y una forma de actuar del empresario moreliano en la búsqueda de mejores niveles de competitividad y productividad. En esa perspectiva, investigar acerca de su entorno externo y conocer cómo lo percibe resulta de crucial importancia.

Aquí, se presentan algunos resultados a partir de información proporcionada por propietarios y/o administradores de diez establecimientos ubicados en ciudad industrial de Morelia. Reflejan sus opiniones, sus percepciones antes que información real, documentada o por escrito. Debe tomarse sólo como información ilustrativa para estimular más investigaciones y estudios exploratorios acerca de las empresas morelianas.

Con las reservas del caso, hay indicios que los directores – propietarios de empresas de la ciudad no consideran mucho las variables del entorno externo en la toma de decisiones, lo que puede explicar gran parte de su situación de competitividad.

En este contexto de poca consideración de las variables del medio ambiente, las variables económicas son las que más se toman en cuenta, destacando la política tributaria, tasa de inflación, tasa de interés y tipo de cambio.

Las variables políticas son las que siguen en importancia, sobresaliendo la estabilidad política, reglamentos y controles oficiales.

Cabe destacar que la mayoría de los entrevistados expresaron preocupación por la incertidumbre de su futuro, sobre todo debido a variables políticas, a pesar de manifestar explícitamente tener expectativas moderadas y optimistas. En lo económico, expresaron mucha inquietud por riesgos que genera para los negocios la política tributaria que adopte tanto el gobierno municipal, estatal como federal, así como su alta dependencia respecto de sus proveedores, clientes y competidores.

En definitiva, podría decirse que los empresarios entrevistados perciben más amenazas que oportunidades en el medio externo de sus empresas, lo que estaría afectando a su situación de competitividad.

## **Bibliografía**

- Bennis, Warren, 1996, "The leader as Storyteller", en *Harvard Business Review*, January – February.
- Bleeke, Joel A., 1990, "Strategic choices for newly opened markets", en *Harvard Business Review*, September - October.
- Chauca Malásquez, Pablo M., 2000, *Administración estratégica para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa: El caso de las empresas manufactureras de la ciudad de Morelia, Mich.*, Tesis de doctor en ciencias con especialidad en ciencias administrativas, Instituto Politécnico Nacional, México, pp.281.

- David, Fred R., 1997, *Conceptos de administración estratégica*, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, pp.379.
- Hernández S., R.-Fernández C., C.-Baptista L., P., 1999, *Metodología de la investigación*, Ed. McGraw-Hill Interamericana, Segunda edición, México, pp. 501.
- Martínez Villegas, Fabián, 1994, *Planeación estratégica creativa*, Ed. PAC, Tercera reimpresión, México, pp.311.
- Kotler, Philip, 1996. *Dirección de mercadotecnia*, Ed. Prentice-may, Octava edición, México.
- Mintzberg, H.-Brian Quinn, J.-Voyer, J., 1993, *El proceso estratégico, Edición breve*, Ed. Prentice-Hall, Hispanoamericana, Segunda edición, México, pp.641.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, 1997, *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Ed. ECAFSA, México, pp.160.
- Steiner, George A., 2000, *Planeación estratégica (lo que todo director debe saber)*, Ed. CECSA, Vigésima quinta reimpresión, México, pp. 366.
- Thompson Jr., A.-Strickland III, A., 1998, *Dirección y administración estratégicas*, Ed. McGraw – Hill. México, pp. 1034.