

Análisis Estratégico Para una Empresa del Subsector Comercio: Transmarinas Ltda.

Eliana Maria García Duque¹, Camilo José Villalba Fajardo²

¹Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Libre, Belmonte Avenida Las Américas Carrera 28 No. 96-102, Pereira, Colombia.
Correo electrónico: elianam-garciad@unilibre.edu.co

²Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Libre, Belmonte Avenida Las Américas Carrera 28 No. 96-102, Pereira, Colombia.
Correo electrónico: camiloj-villalbf@unilibre.edu.co

Resumen

El artículo de reflexión está basado en un trabajo de investigación de tesis de maestría, donde plantean la formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio en este caso la empresa llamada transmarinas Ltda., Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad, Santiago de Cali, empresa que se dedica a la actividad de la distribución de maquinaria y equipos de aplicación naval, industrial y agrícola, como también la prestación de servicios de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de motores de combustión interno y transmisores marinas.

El trabajo contextualizado se ubica en el tipo de una investigación descriptiva, con una perspectiva cualitativa, uniendo los métodos inductivos y de análisis. Los datos obtenidos en ese trabajo fueron obtenidos por medio de herramientas como la observación directa no participante, reuniones y un cuestionario de entrevista semiestructurada. En la cual se tuvo en cuenta para la elaboración de la propuesta y

el cumplimiento de los objetivos planteados de esta manera fueron analizados los referentes teóricos sobre el tema de estudio. El análisis de este trabajo permitirá tener un panorama más amplio y objetivo que posibilite analizar las nuevas estrategias, a partir de instrumentos existentes, logrando evidenciar como las empresas y los stakeholders obtienen beneficios para ellas, así como también un beneficio personal en los procesos de aprendizaje e interiorización del saber.

El modelo guía que se utilizó en el trabajo analizado fue la combinación de los planteados por Goodstein et al (1998) y David (2003), además de las herramientas sugeridas por Porter (1991). Así se logro concluir con que la propuesta de direccionamiento estratégico se puede perfeccionar la competitividad y efectividad de la empresa Transmarinas Ltda en todas sus operaciones.

Palabras clave: Competitividad (*Competitiveness*), Direccionamiento Estratégico (*Strategic Management*),



Estrategias Competitivas (*Competitive Strategies*), Planeación Estratégica (*Strategic Planning*), Ventaja Competitiva (Competitive Advantage).

Abstract

The reflection article is based on a master's thesis research work, where they propose the formulation of the strategic direction for a company in the commerce subsector, in this case the company called Transmarinas Ltda., This company is located in the city, Santiago de Cali, a company dedicated to the activity of the distribution of machinery and equipment for naval, industrial and agricultural application, as well as the provision of preventive, predictive and corrective maintenance services for internal combustion engines and marine transmitters.

The contextualized work is located in the type of descriptive research, with a qualitative perspective, uniting inductive and analytical methods. The data obtained in this work were obtained through tools such as direct non-participant observation, meetings and a semi-structured interview questionnaire. In which it was taken into account for the preparation of the proposal and the fulfillment of the objectives set in this way, the theoretical references on the subject of study were analyzed. The analysis of this work will allow to have a broader and objective panorama that makes it possible to analyze the new strategies, based on existing instruments, making it possible to show how companies and stakeholders obtain benefits for them, as well

as a personal benefit in the learning processes and internalization of knowledge.

The guiding model used in the work analyzed was the combination of those proposed by Goodstein et al (1998) and David (2003), in addition to the tools suggested by Porter (1991). Thus, it was possible to conclude that the strategic direction proposal can improve the competitiveness and effectiveness of the company Transmarinas Ltda in all its operations.

Keywords: Competitiveness, Strategic Management, Competitive Strategies, Strategic Planning, Competitive Advantage.

Keywords: Competitiveness, Strategic Management, Competitive Strategies, Strategic Planning, Competitive Advantage.

Introducción

Para hablar de direccionamiento estratégico para las empresas, debemos hacer referencia a los referentes teóricos y sus modelos de direccionamiento estratégico y competitividad, esto debido a su influencia en la evolución de administrar el capital las empresas y a su vez el talento humano. Una de las afirmaciones que se analiza dentro del direccionamiento es la no existencia de una fórmula o un patrón para crear una organización exitosa y de alto

desempeño. No hay fórmulas secretas. El desarrollo de la planeación estratégica orientara a las empresas en su desarrollo y en la implementación de estrategias que aseguren su crecimiento continuo y sostenible. Ahora bien, lograr comprender un poco más sobre que es dirección estratégica es importante resaltar el concepto de algunos autores. Como Por ejemplo (Harrison y Caron, 2002) afirman que “La Dirección Estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos, difunden dirección estratégica, instauran estrategias destinadas a lograr objetivos establecidos y acatan dichas estrategias, esto para lograr satisfacer las exigencias de una parte clave de la empresa que son: los stakeholders (grupos de interés)”.

Por otro lado, podemos definir La Dirección estratégica como la disciplina la cual se permite formular, implantar y evaluar las decisiones que permitan a una empresa lograr sus objetivos, con esta definición se centra que, la dirección estratégica se es la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación el desarrollo, y los sistemas informaticos

por computadora para obtener el éxito de la empresa. Desde la perspectiva de (Camacho, 2002) plantea que el Direccionamiento Estratégico “es el enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades elementales para que toda la empresa vaya en la misma dirección”.

Lo anterior para (Aguilera, 2010) implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de estar preparados para enfrentar los cambios del entorno, y sobre todo las situaciones complejas y las poco rutinarias que la actividad gerencial solicita. Si bien es cierto, una vez analizadas estas definiciones y puntos de vista teóricos clásicos, el direccionamiento estratégico es un punto clave para el desarrollo de las empresas ya que al implementarlo este genera una ventaja competitiva en el entorno en que se muevan estas empresas, logrando diferenciarse de la competencia y de esta manera lograr permanecer en el mercado para que así mismo puedan determinar el panorama que les permita definir modelos y planes ajustados a la realidad de las mismas permitiéndoles

monitorear de manera permanente sus actividades y resultados en busca de sus objetivos.

Con lo anteriormente mencionado y teniendo en cuenta lo que algunos teóricos plantean al respecto del direccionamiento estratégico, la necesidad de planear en tiempos de cambio y adaptación es necesario para lograr alcanzar el éxito empresarial en la actualidad. Tener un plan para que la empresa realice sus operaciones en ocasiones no es lo suficiente para lograr sobrevivir al entorno empresarial, la planificación y el direccionamiento estratégicos son enfoques que las empresas deben adoptar.

Dirección Estratégica

Concepto

Para empezar a analizar todo lo relacionado con los entornos y demás escenarios a los que las empresas deben hacer frente, debemos analizar el concepto de la Dirección Estratégica que como lo plantean (Ansoff, Declerck y Hayes, 1988) “una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La

planificación y el Direccionamiento estratégicos son enfoques que presentan diferencias”. (Betancourt, 2005) plantea que “la dirección estratégica es un concepto mas general que abarca al primero”. (Ansoff, 1997) establece que “un resultado final de la dirección estratégica es potencial para el logro futuro de los objetivos de las organizaciones”.

Según (Saloner, Shepard y Podolny, 2005) “la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización”.

Ahora bien, (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998) citando a Peters, expresan que “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”; aquí es donde el desarrollo de un plan estratégico toma gran importancia por que se necesita del compromiso del personal

encargado para su ejecución. En conclusión, la dirección estratégica es el conjunto de acciones que orientan a la dirección y la gerencia de las organizaciones a formular, desarrollar y ejecutar estrategias en el corto, mediano y largo plazo que le permitan cumplir con los objetivos de la organización, sin perder de vista los cambios a nivel general que vienen dándose día a día en los diferentes entornos ya sea, económico, social, cultural, político y ambiental para generar estrategias que le proporcionen una ventaja competitiva sustentable.

Acerca de TRANSMARINAS LTDA.

Ubicada en la ciudad de Santiago de Cali, la empresa Transmarinas LTDA está constituida como sociedad limitada. Fue constituida por escritura pública el 17 de noviembre de 2006 con un capital de \$500.000.000 pesos distribuidos en tres socios. La empresa tiene una duración de 20 años a partir de la fecha de la escritura, tiene por objeto social principal: Importaciones de compra y venta de repuestos principalmente diesel, también transmisiones marinas, agrícolas y industriales en general todo lo relacionado a partes, ejes de cola, propelas, bujes, y todo lo relacionado con la rama naval, reparación y venta de

motores, transmisiones y montaje de motores diésel, trabajo de mecánica en general.

Dentro del proceso de entrevistas que se les realizaron a cinco personas vinculadas a la empresa como lo fueron el Gerente general, el administrador de la agencia de la empresa en Cartagena, parte comercial, el jefe de vendedores de Cali y Cartagena, y el contador, las variables más destacadas que se analizaron fueron los procesos administrativos, la cultura organizacional, el análisis estratégico, el sistema de gestión y la ventaja competitiva. Así pues, los procesos de administración se evidencio que la empresa utiliza un sistema de planeación donde se prepara para el futuro mediante una serie de operaciones y luego esperan los resultados. La toma de decisiones la hace la gerencia y en algunas ocasiones se invita a los empleados a participar o aportar ideas que los pueda llevar a tomar mejores decisiones. Si bien sabemos la aplicación de una estructura organizacional resulta ser muy importante dentro de una empresa, ya que por medio de esta se permite definir funciones y procesos claros, cosa que en Transmarinas LTDA reconoce la gerencia

la ausencia en algunas ocasiones de esta estructura.

Por otra parte, para hablar de cultura organizacional se hace relevante a los valores que tiene la empresa porque todos los que la integran consideran de suma importancia porque los ayuda a crear una imagen positiva en los clientes, mantiene la organización y cultura empresarial, la honestidad, la puntualidad, entre otros. Algo que Transmarinas LTDA hace por sus empleados es reconocer y capitalizar las creencias y valores de la empresa en el talento humano observando las capacidades de cada empleado y entregándoles la importancia que se merecen, alarmando de sus actitudes y aptitudes, produciendo reconocimiento de los aportes en beneficio de la empresa.

Es una empresa que tiene una imagen dentro de sus empleados de tranquilidad y bienestar por lo que es una empresa de baja rotación de personal, tiene hábitos tales como oportunidades para los empleados para crecer a nivel personal apoyándolos en estudios de tipo personal, pero también consideran que la imagen de la empresa se ve afectada de manera negativa por la austeridad económica, el excesivo control, la

concentración de funciones, el exceso de poder de algunos mandos medios y la falta de continuidad en proyectos de gran expectativa, en cuanto la variable de análisis estratégico el escenario utilizado por la gerencia para definir las estrategias está planteado desde la perspectiva de los clientes.

La empresa Transmarinas LTDA en la variable del sistema de gestión no cuenta con procesos para detectar modificaciones internas y externas que puedan afectar las políticas. No hay procesos de benchmarking, tampoco se evalúan los grados de resistencia al cambio en el personal dirigente y en los colaboradores y no existe un sistema que pueda recoger los datos de la satisfacción de los clientes. Se tiene como indicador de desempeño de los empleados del área comercial el monto de la facturación mensual y el resto de los empleados de acuerdo al estado en que se encuentran los documentos y el cumplimiento de las obligaciones sobre informes a entidades externas.

A los controles que se utilizan en la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos y los mecanismos que utiliza para la retroalimentación de los mismo, y por último, está el análisis de la ventaja

competitiva que tal y como lo definen en la propuesta de valor de la empresa como promesa de calidad, garantía y confianza en el producto y servicio prestado. Sus principales competidores son: LJ Propelas S.A.S, Delta Marín LTDA, ferretería Ignacio sierra, Kalela S.A.S y ZF Marine Ltda.

Acerca de la Propuesta de Direccionamiento Estratégico.

La propuesta bajo la cual se trabajó en el artículo de referencia para este trabajo de reflexión toma como punto de referencia los modelos de direccionamiento estratégico y competitividad planteados por Goodstein et al (1998), modelo planteado de especial utilidad para las empresas medianas y pequeñas, igualmente se complementa el desarrollo de los aportes realizados por David (2003), con un modelo integral claro y practico además de los aportes de Michael Porter (1991). Como primer lugar se propone monitorear el entorno haciendo énfasis en el macroentorno en la cual se analizan las fuerzas económicas, sociales y culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y competencias, segundo

lugar se tomaría como referencia el entorno competitivo, luego el perfil competitivo y por último la evaluación de factores internos de la empresa.

Reflexión

Modelos Estratégicos.

Los diferentes modelos de direccionamiento estratégico que la empresa TRASMANIRAS LTDA lo hace bajo los análisis y la influencia de los sistemas de direccionamiento estratégico, así como se identifica que para el máximo rendimiento de la organización se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los conocimientos empíricos se desarrollan para que sean parte de la ciencia de la administración.
- La dirección científica permite conseguir el mejor personal y calificarlo según las necesidades de la compañía.
- El trabajo en sinergia entre gerentes y colaboradores, buscando hacia el interés común, además, de promover la remuneración por eficiencia.
- Ubicar de forma estratégica en las diferentes áreas colaboradores ya

que esto permite que los que están mejor calificados estén en cabeza de la operación, planeando y direccionando; por su parte los operarios se encargan del trabajo manual buscando la mejor eficiencia.

Si bien existen diferentes modelos que pueden ser implementados dentro de las compañías, en este proyecto implementado para TRASMARINAS LTDA se analizaron nueve modelos, de los cuales cinco fueron seleccionados para implementar en la empresa:

Estos modelos de direccionamiento estratégicos fueron implementados ya que estos abordan el todo de la empresa y sus partes y donde es vital integrar todo el personal durante el proceso de implementación de estos, además de que se convierten en una herramienta clave para las organizaciones ya que permite establecer objetivos y estrategias, para llegar a los factores claves de éxito y ventaja competitiva.

Los Cinco Modelos

- Goodstein et al (1998): Modelo especial de utilidad para las empresas medianas y pequeñas e igualmente empresas del sector

público, organizaciones sin ánimo de lucro y empresas industriales. Este modelo se desarrolla en nueve fases que son:

1. Planeación por planear.
2. Búsqueda de valores.
3. Formulación de la misión.
4. Diseño de la estrategia.
5. Auditoria del desempeño.
6. Análisis de brechas.
7. Integración de los planes de acción.
8. Planeación de contingencias.
9. Implementación.

En este modelo se evidencian cuatro diferencias con respecto a la cultura organizacional, la búsqueda de valores, el diseño de la estrategia de negocios y por último la integración entre los planes de negocios y los planes funcionales.

- David (2003): Este modelo está planteado como de tipo integral y práctico para su aplicación, el punto inicial para la implementación es la visión, los objetivos y estrategias que se tienen. Contiene tres etapas principales que son:

1. Formulación de la estrategia.
2. Implementación de la estrategia.
3. Evaluación de la estrategia.

En este modelo la planeación debe incluir a todo el personal de la empresa, ya que la participación de todos es un factor clave para asumir los compromisos y los nuevos cambios en el entorno interno y externo de la empresa.

- Weinberger (2009): Este es un modelo claro, sencillo y práctico el cual da la importancia de la herramienta gerencial a la planificación estratégica. Se compone esencialmente de dos etapas:

1. Formulación
2. Implementación o puesta en marcha.

Este modelo muestra autonomía organizacional y dependencia del medio ambiente para la formulación estratégica, ya que de este depende que la dinámica de los factores tanto internos como externos sean determinantes a la hora de mitigar el riesgo.

- Koontz et al (2012): Este modelo está planteado para desarrollar algunos elementos claves para el proceso de planeación estratégica, este modelo está integrado por once pasos o procesos a desarrollar:

1. Pasos del 1 al 5: análisis de los insumos, los entornos, perfil de la empresa y cultura organizacional
2. Pasos del 6 al 11: se evalúan los entornos y se eligen las estrategias.
- 3.

Este modelo a diferencia de los anteriores analizados, toma como referencia el desarrollo de estrategias alternativas en un enfoque causa-efecto donde de esta manera busca contribuir a las diferencias de donde se encuentra la empresa en la actualidad y a donde se quiere llegar en base a sus capacidades.

- Kaplan y Norton (2015): En este modelo los autores proponen que sea necesario que las empresas cuenten con un sistema de gestión integrado que abarque las perspectivas financieras, clientes,

procesos internos y aprendizaje y crecimiento para ayudar a superar los problemas que enfrentan las organizaciones. A través de un modelo vertical de mando y control, las etapas de este modelo son seis:

1. Desarrollo de la estrategia.
2. Planificación de la estrategia.
3. Alineación de la organización con la estrategia.
4. Planificación de las operaciones.
5. Control y aprendizaje.
6. Prueba y adaptación de la estrategia.

Lo que busca este modelo es funcionar como un sistema y no como un conjunto de procesos.

Competitividad y Estrategias Competitivas.

La competitividad se define como la capacidad interna que tienen las organizaciones para lograr un máximo rendimiento de los recursos disponibles y la capacidad externa la cual esta encaminada a la consecución de los logros de la organización en el mercado.

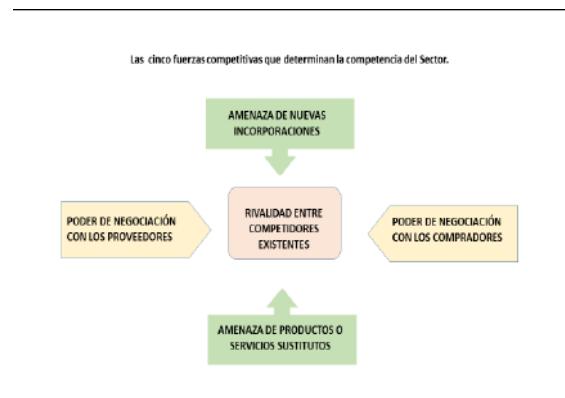
Para que la organización compita es necesario que haga un uso adecuado de sus recursos como lo son: Ventaja comparativa, Ventaja absoluta y Ventaja competitiva.

Por otro lado, las Estrategias competitivas se asocian al tema de la competitividad ya que es un factor clave de éxito para la consolidación de las organizaciones en el mercado.

Porter (1991) plantea tres estrategias genéricas que permiten identificar las estrategias competitivas que son:

1. Estrategia de liderazgo en costos.
2. Estrategia de diferenciación.
3. Estrategia de enfoque o concentración.

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter Michel (1991) Ventaja competitiva de los países p86.

Desde la visión de Porter (1991) es el valor que una empresa es capaz de crear para sus consumidores o clientes,

ofreciendo precios menores que sus competidores, para productos equivalentes o por productos diferenciadores cuyos ingresos superan los costos. Con esto la estrategia competitiva debe ser el producto del análisis y comprensión de un sector y de las dinámicas de cambio de este.

Ventaja Competitiva.

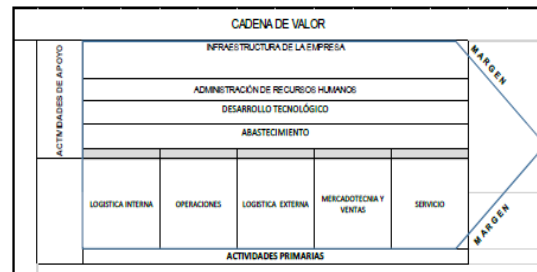
Las empresas son exitosas en un sector determinado cuando cuentan con una ventaja competitiva sostenible y su manejo se da por dos variables: la primera, un costo inferior y la segunda, la diferenciación.

Para identificar la ventaja competitiva la cadena de valor permite una percepción mas alta de las diferentes ventajas competitivas ya que esta es una herramienta clave para identificar fuentes que generan valor a la empresa y estas son divididas en dos grupos: las actividades primarias donde se incluyen la logística interna y externa y las actividades secundarias o de apoyo tales como administración del recurso humano, desarrollo tecnológico y abastecimientos.

La cadena de valor se convierte en un esquema coherente para diagnosticar

la posición real de la empresa frente a sus competidores.

Figura 2. Cadena de valor.



Fuente: Porter Michel (1981) Ventaja Competitiva p84

Conclusiones

La compañía TRANSMARINAS LTDA: los empleados son participes en actividades y son tenidos en cuenta desde su rol.

Utilizan la metodología de planeación de Goodstein (1998) donde siempre se preparan para el futuro, donde a través de las operaciones esperan resultados.

Planeación proactiva, realizando planeaciones periódicas, permitiendo reaccionar a las dinámicas propias del negocio y del mercado.

La compañía involucra a todos sus empleados, teniendo en cuenta que el gerente toma las decisiones, sus empleados participan y aportan ideas.

La comunicación es constante, cada 15 días se reúne con sus empleados para orientarlos sobre metas y planeaciones de la compañía.

El manual de funciones de los empleados es claro y concreto de acuerdo como fueron contratados.

Sus estados financieros son de vital importancia en la toma de decisiones, ya que con este trazan los planes y actividades a desarrollar.

Los valores corporativos ayudan a mantener la organización y la cultura organizacional, sus valores son la honestidad, puntualidad, responsabilidad, respeto, transparencia e integridad.

En su análisis FODA no solo involucran a sus clientes si no también sus colaboradores.

Dentro de las debilidades se puede identificar que la compañía esta carente de mecanismos informáticos que permitan brindar mayor seguridad de la información a la misma, al igual que las políticas de privacidad a sus empleados, exponiéndolos no solo a riesgos reputacionales y a pérdida de información valiosa para la compañía. también la falta

de capacitación optima y la claridad salarial para sus empleados.

Si bien transmarina debe trabajar sobre sus debilidades, también tienen identificadas sus fortalezas que le han permitido un largo recorrido y seguir vigente en el mercado.

Su mayor fortaleza se podría decir que es su posicionamiento y conocimiento del mercado en el que se encuentra posicionado. Servicio al cliente optimo y capacitado, instalaciones propias, personal estable y de poca rotación.

Por otra parte, llama la atención sus diferentes amenazas, si bien es algo que no está bajo su control, se deben tener muy presente por el entorpecimiento que puede generar en las diferentes operaciones: Indicadores económicos y políticas cambiantes del mercado.

La competencia desleal y el aumento del mercado del usado.

Dentro de los estudios y análisis que realiza la empresa también algunas oportunidades que pueden permitir que la empresa se sostenga o crezca en el mercado.

Expansión de la compañía a otras ciudades, diversificación de sus productos y refrescar la imagen corporativa.

La empresa TRANSMARINAS LTDA implementa los modelos de direccionamiento estratégico y competitividad planteados por Goodstein et (1998) también el modelo planteado por David (2003) ya que es un modelo integral claro y práctico para su aplicación además de unos aportes realizados por Porter (1991).

En el monitoreo del entorno se tuvo en cuenta las siguientes variables: entorno macro, fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, fuerzas competitivas.

Sobre las cinco fuerzas competitivas podemos concluir que TRANSMARINAS LTDA se analizan los cinco ítems de la siguiente manera:

1. Entrada de nuevos competidores: Entrada de marcas alemanas y asiáticas, firmas de tratado de libre comercio, diversificación de productos en empresas existentes.
2. Rivalidad entre competidores: Microempresas familiares, empresas extranjeras.
3. Poder de negociación con los proveedores: Pocos proveedores cumplen con las condiciones físicas y climatológicas, equilibrio en manejo de precios, disposición de inventario.
4. Poder de negociación con los compradores: variedad de proveedores con productos similares, conocimiento del mercado y sus condiciones, dificultades para servicios especializados.
5. Amenaza de sustitutos: Productos remano-facturados o repotenciados, repuestos para el sector naval.

Luego del análisis realizado y en base a la propuesta de direccionamiento estratégico se planteo como propuesta la siguiente misión: Proveer equipos, partes y servicios de mantenimiento especializado, para aportar al desarrollo naval, industrial y agrícola, a través, de talento humano honesto, calificado y con conocimiento técnico para brindar

calidad, puntualidad y lograr alta rentabilidad.

El direccionamiento estratégico permite identificar a la empresa en su posicionamiento en el mercado y frente a sus competidores.

La cadena de valor permite identificar y definir una propuesta de valor que nos diferencie de los competidores.

El plan de contingencia permite la identificación de vulnerabilidades y oportunidades internas y externas para la formulación de acciones.

Información de los Autores

Eliana María García Duque,
Titulo en pregrado en Administración de Empresas, 2022 Universidad Libre de Pereira, Diplomado Desarrollo Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Camilo José Villalba Fajardo,
Titulo en pregrado en Administración Financiera, 2017 Universidad de Ibagué, Diplomado en Técnica Aduanera nivel básico correspondiente al plan institucional de capacitación PIC -2021

de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Referencias Bibliográficas

Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Uninorte. Disponible On – Line en <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>

Ansoff, I. H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.). México: Pearson.

Ansoff, I. H., Declerck, R. P. & Hayes R. L. (1988). El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración. México: Trillas.

Betancourt, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali: Poemia.

Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/6988/6155

FRED R DAVID, 2003, CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

ESTRATEGICA 9NA EDICION
[https://books.google.es/books?hl=es
&lr=&id=kpj-
H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq
_related:O7rsS6a-
SfYJ:scholar.google.com/&ots=i0BR
P0iC20&sig=7LQismGDfhAAvZO7
CB8RmCCXII#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kpj-H4TukDQC&oi=fnd&pg=PR16&dq=_related:O7rsS6a-SfYJ:scholar.google.com/&ots=i0BRP0iC20&sig=7LQismGDfhAAvZO7CB8RmCCXII#v=onepage&q&f=false)
e

Goodstein, L. D., Nolan T. M. & Pfeiffer J. W. (1998). Planeación estratégica aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.

HARRISON, Jeffrey S. y St. John Caron H. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. Edición Thomson. Madrid, España. 2002)
[https://books.google.es/books?hl=es
&lr=&id=9grRlwjQJ4MC&oi=fnd&pg
=PR3&dq=direccion+estrategica&ot
s=bwtuyw5XtS&sig=grpLmsNtzE87j
xj3vUnudhauz7U#v=onepage&q=dir
eccion%20estrategica&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9grRlwjQJ4MC&oi=fnd&pg=PR3&dq=direccion+estrategica&ots=bwtuyw5XtS&sig=grpLmsNtzE87jxj3vUnudhauz7U#v=onepage&q=direccion%20estrategica&f=false)

IDALBERTO CHIAVENATO
PLANEACION ESTRATEGICA
FUNDAMENTOS Y
APLICACIONES 3ERA EDICION
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net
/63311696/3 -
_Planeacion Estrategica -
_Chiavenato - 3ra Ed -
_201620200514-123786-h2q2nk-
with-cover-page-
v2.pdf?Expires=1651537451&Signat](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1651537451&Signat)

[ure=ZYD79oNvUOrfo-
R5qE6z20iceK~GPDrcMC9fNVK5et
K3rebHKrAjt-rYUqxevu-
pPIB0M8kUMMtbov5GbbF2Ln6YX
gAN7AG4mWZ0WWuQXTkScpcrm
u6niNzEfXn7NyGVqmpdwFv41RIB
pG889xbjFP7fPShDykPHYWiFkLI7
9j1cZrOZIaylutg2y4dH9-
715k7RnFbWpz4dZgRxKriBazTahH
keDrK-
vL90Iu8Nly~1cqO~HCZgSvqzatefz
NyuBb5cNyRGcJWzB2RLjHi3xLK
A03XWHBCQo8D7atPYDXIsBczBt
jsx1Y5Sq8oVOOsTAWwXKP-
I3ezVXwK0mDNnJw_&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZyD79oNvUOrfo-R5qE6z20iceK~GPDrcMC9fNVK5etK3rebHKrAjt-rYUqxevu-pPIB0M8kUMMtbov5GbbF2Ln6YXgAN7AG4mWZ0WWuQXTkScpcrmu6niNzEfXn7NyGVqmpdwFv41RIBpG889xbjFP7fPShDykPHYWiFkLI79j1cZrOZIaylutg2y4dH9-715k7RnFbWpz4dZgRxKriBazTahHkeDrK-vL90Iu8Nly~1cqO~HCZgSvqzatefzNyuBb5cNyRGcJWzB2RLjHi3xLKA03XWHBCQo8D7atPYDXIsBczBtjsx1Y5Sq8oVOOsTAWwXKP-I3ezVXwK0mDNnJw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). Administración estratégica. México: Limusa Wiley

Aviso de copyright. Los autores que se someten a esta conferencia están de acuerdo en los siguientes términos: Los autores conservan los derechos de autor sobre su trabajo, al tiempo que permite a la conferencia para colocar este trabajo no publicado bajo una licencia Creative Commons Attribution License, que permite a otros acceder, utilizar libremente y compartir el trabajo, con un reconocimiento de la autoría de la obra y su presentación inicial en esta conferencia. Los autores son capaces de



renunciar a los términos de la licencia CC y celebrar acuerdos contractuales separados, adicionales para la distribución no exclusiva y posterior publicación de este trabajo (por ejemplo, publicar una versión revisada en una revista, publicarla en un repositorio institucional y publicar en un libro), con un reconocimiento de su presentación inicial en esta conferencia. Además, se anima a los autores a publicar

y compartir su línea de trabajo (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su página web) en cualquier momento antes y después de la conferencia. Los autores están de acuerdo con los términos de este Aviso de Derechos de Autor, que se aplicarán a la presente comunicación, siempre y cuando se publica por la presente Conferencia.