

## Índice de contenidos

1.- Introducción .....	3
2.- Desarrollar un análisis de la empresa .....	3
2.1 Descripción de la empresa .....	3
2.2 Diagnóstico .....	4
2.3 Evaluación .....	5
2.4 FODA Interno .....	7
2.5 FODA externo .....	8
2.6 Problemática detectada .....	9
3.- Formular la estrategia .....	9
3.1 Marco teórico para la formulación de Estrategias .....	9
3.2 Propuesta de la ventaja competitiva y creación de valor .....	12
3.3 Tipo de estrategia .....	13
3.4 Adecuaciones .....	13
4.- Implantación .....	14
4.1 Plan de comunicación y alineación de todas las áreas. ....	14
4.2 Revisiones periódicas .....	15
5.- Conclusiones, recomendaciones y sus implicaciones .....	15
6.- Referencia bibliográfica .....	16

## **1. Introducción.**

El objetivo de esta empresa es realizar un análisis de la situación actual de la empresa Aspen labs, la cual en los últimos años han disminuido sus ventas debido a los precios de sus productos que está por arriba de su competencia. Al realizar el análisis se deberá de obtener como resultado la implementación de una estrategia para volver sus productos competitivos.

## **2. Desarrollar un análisis de la empresa**

### **2.1 Descripción de la empresa**

Aspen labs es una empresa de origen sudafricano dedicada a la fabricación de fórmulas lácteas en polvo y productos farmacéuticos, cuenta con varias plantas de producción en distintas partes del mundo, la planta que tiene en México dirige sus ventas son en un 50 % al mercado nacional y el resto a países como Argentina, Nueva Zelanda, China, Australia la zona de carcam (el caribe y centro américa).

Al ser una empresa multinacional y exportar a diferentes partes del mundo, debe de cumplir con las legislaciones y normas mexicanas, así como debe cumplir con estándares de nivel internacional como son las normas ISO y las normas FDA, aumentando el nivel de la calidad de sus productos, pero al igual esto lo hace encarecer frente a sus competidores locales.

La empresa pertenece al ramo alimenticio y farmacéutico por lo que cumple con buenas prácticas de manufactura (GMP's), buenas prácticas de documentación y cuenta con un laboratorio de análisis de calidad de sus productos.

Es una empresa que está en constante crecimiento y mejora continua, en busca de nuevos mercados para incrementar de este modo sus ventas y generar mayores ingresos sin sacrificar la calidad en sus productos.

La planta de producción la cual será objeto de este estudio se ubica en la zona industrial vallejo, en la ciudad de México, dicha ciudad se encuentra ubicada en el altiplano central de México.

#### **Misión de la empresa:**

Trabajamos por la salud de nuestra comunidad proporcionando medicamentos y servicios de alta calidad y al alcance de todos, que satisfagan la alta gama de necesidades de los pacientes, socios comerciales y clientes, como una corporación socialmente responsable.

#### **Visión:**

Ser la empresa líder en el mercado farmacéutico latinoamericano produciendo y ofreciendo productos que benefician la salud y calidad de vida de las personas, aportando valor a la sociedad, nuestros pacientes, socios comerciales, empleados y accionistas, operando con los más altos estándares de ética, responsabilidad y calidad.

**Valores:**

**Integridad:** Actuamos con honestidad y transparencia conforme a las normas éticas y sociales en todas las actividades que realizamos.

**Innovación:** mantenemos sistemas de mejora continua en todos los procesos para alcanzar los más altos niveles de competitividad.

**Excelencia:** Conducimos nuestras operaciones con la más alta calidad y productividad.

**Compromiso:** Nos involucramos al máximo con nuestras actividades con la sociedad, nuestros pacientes, socios comerciales, empleados y accionistas.

**Trabajo en equipo:** Colaboramos con solidaridad, respeto y sentido

## 2.2 Diagnóstico

La problemática a la que se está enfrentado la empresa a nivel global en sus productos es que debido a la alta calidad que deben de cumplir sus productos en ciertas regiones del mundo se ha encarecido el costo de producción, esto ha llevado a la disminución de las ventas en otras regiones donde a los mercados no son tan exigentes.

El problema radica en que la política de la empresa la cual debe de ofrecer productos de la misma calidad en todos los mercados del mundo.

Esto se traduce en altos costos de equipos de inspección para producto terminado, como son inspecciones de cada producto por sistemas de rayos X para detectar cualquier posible contaminante dentro del empaque, o sistemas de visión, los cuales inspeccionan que las latas o empaques vengan libres de contaminantes en su interior, sistemas que inspeccionan el codificado, etc.

Otro punto que incrementa sus costos es que la mayoría de los ingredientes que componen la formulas infantiles son de importación y son adquiridas a un tercero, incrementado en gran medida el precio del producto terminado.

Por igual el departamento de calidad es muy robusto ya que al producir productos para el sector infantil se considera un mercado muy especial, al igual que los productos farmacéuticos que se producen.

### **2.3 Evaluación**

El actual entorno cambiante y competitivo de los mercados internacionales exige a las empresas asumir nuevos retos y revolucionarse. Por tal motivo, es de suma importancia contar con capital humano capaz de adaptarse a los cambios y lograr los objetivos de la organización.

Detalle de los aspectos a evaluar:

#### **Comunicación externa e interna de la empresa.**

La comunicación externa e interna dentro de la empresa se da a través de varias formas, cuando se necesita dar un informe a toda la planta se realiza un TOWNHALL esto es, se junta a todo el personal de la planta y se da el informe a todos los empleados.

Cuando se necesita dar información a solo un equipo existen diferentes salas dentro de la planta en la cual se pueden realizar juntas y dar el informe al equipo, existe también la comunicación vía electrónica, en lo general existe una buena comunicación tanto interna como externa.

#### **Trabajo en equipo: comunicación interpersonales, cooperación, reparto de tareas, liderazgo,**

El trabajo en equipo se da de buena manera, aunque hay algunos aspectos a mejorar, en general las relaciones interpersonales se dan de buena manera y existe cooperación entre los mismos miembros de su departamento.

En el tema de liderazgo, recientemente se impartió un curso de liderazgo para todos los líderes de área, el cual fue transmitido a su respectivo personal, aún falta trabajar en este ya que en ocasiones algunos líderes de área trabajan como si fueran solo un equipo.

#### **Ejecución de proyectos.**

Se cuenta con un departamento de proyectos de ingeniería, el cual está dividido por áreas, al igual los departamentos son agrupados por tipo y se forman programas. También existe un departamento de nuevas iniciativas el cual se encarga del lanzamiento de nuevos productos.

Algunos proyectos son ejecutados en tiempo, pero también han existido proyectos mal formulados y que han llegado a impactar a la operación de la planta de producción.

**Volumen del trabajo y calidad del mismo (precisión, adecuación al cliente, presentación).**

El volumen de trabajo si bien ha incrementado en el último año, la planta a un se encuentra trabajando al 50 % del volumen que puede producir y fue diseñada, por tal motivo se está pensando en implementar algún tipo de estrategia que pueda aumentar las ventas del producto y a su vez incrementar la producción.

En cuanto a la presentación de la empresa, es una marca reconocida mundialmente, se identifica por su alta calidad en sus productos, cumpliendo con las normas ISO 9000, ISO 14000 y las normas mexicana SSA-059 y SSA 251.

**Establecimiento de los objetivos, organización del trabajo, planificación**

Los objetivos se establecen a inicio del año fiscal de la empresa, esto es el mes de junio, y se establecen utilizando el método del HOSHIN KANRI.

El diseño de la estrategia Hoshin Kanri tiene sus antecedentes en las enseñanzas de guerreros orientales. La máxima de Miyamoto Musashi "la estrategia es la base de la victoria" es el principio en el cual se sustenta esta filosofía organizacional, hoy por hoy adoptada como "la estrategia es la base de la competitividad".

**Resultados de la empresa: producción, adecuación de mecanismos e inversiones, posicionamiento, etc.**

La empresa como ya se mencionó antes trabaja solo al 50 % de su capacidad o PR, por la poca demanda actual de los productos.

En cuanto a temas de inversión se trabaja mucho en este tema ya que se tiene un portafolio CAPEX (CAPital EXpenditures o inversiones a capital).

También se tienen inversiones en distintas áreas ya que se tiene una división nutricional y otra división farmacéutica.

**2.4 FODA Interno**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Situación	Propuesta	Situación	Propuesta
Sistema de inspección de calidad de última generación	Seguir expandiéndose a nuevos mercados	Mejorar la tecnología de producción	Desarrollar una estrategia de atención al cliente
Gran variedad de productos	Ampliar la calidad de la estructura	Mejorar el programa de capacitación	Realizar un equipo lean
Presencia en grades importantes de la cadena y presencia en el mercado	Mejorar la calidad de los productos para seguir creciendo en el mercado	Compartir conocimientos de diferentes partes de la producción	Formular un plan global de implementación de un programa de capacitación más
Se realiza el trabajo en equipo	Formar una estrategia de liderazgo	Aumentar la variedad de sus productos.	Ampliar la variedad hacia los productos alimenticios.
La capacitación es abierta en cualquier momento de la vida	Trabaja con la última tecnología		
La plantilla a nivel global supera las 10,000 personas	Buscar proveedores con la mejor calidad		
	Realizar un trabajo de cooperación en las diferentes partes del mundo		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Situación	Propuesta	Situación	Propuesta
Falta de liderazgo	Implementar cursos de liderazgo	Plantas de alrededor se llevan al personal	Mejorar salarios y horarios de trabajo
Trabajadores trabajan turnos extendidos	Realizar mejor planeación para la producción	Personal disgusto con los líderes de área	Capacitar a los líderes
Poca capacitación a operadores	Capacitar constantemente a los operadores	Proveedores incumplidos	Revisar la cartera de proveedores y aumentarla para tener mas opciones
Las personas talentosas se van	Implementar un programa para incentivar a las personas talentosas	Ingenieros soberbios	Crear programas de sensibilización para el personal.
Ingredientes 30 % más costoso que el mercado local	Buscar un socio estratégico para reducir costos.		

2.5 FODA externo

DEBILIDADES		AMENAZAS	
Situación	Propuesta	Situación	Propuesta
No se comparten las experiencias entre plantas a nivel mundial	Implementar una red global donde se comparta la información	Nestlé	Aumentar publicidad
Poco involucramiento de sus directivos a nivel global	Involucrar a los directivos en todas las operaciones del negocio	Abot	
Poca experiencia en mercados de gran demanda	Traer a gente capacitada al negocio	Pfizer	
Algunos países son muy estricto con sus normativas	Cumplir con todas las regulaciones y obtener la certificación de la OMS para poder entrar a cualquier mercado del mundo	Lactalis	Implementar una alianza estratégica.
		Laboratorios pissa	
		Perrigo	

**2.6 Problemática detectada**

La problemática que se detecta es los altos costos de los ingredientes de los productos, por esta razón se buscara un socio comercial que pueda reducir los costos de los ingredientes.

Las empresas que son evaluadas para convertirse en socios comerciales son la empresa Perrigo y Lactalis.

**3.- Formular la estrategia**

Para implementar la estrategia vamos a agarrar de marco teórico las definiciones de la formulación de estrategia, vistas en la clase

**3.1 Marco teórico para la formulación de Estrategias**

La formulación de estrategia se define como el proceso de relacionar las metas de una empresa y/u organización, para determinar las políticas y programas que serán necesarios para conseguir los objetivos específicos para alcanzar esas metas y de este modos establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean implementados.

La estrategia nos debe proporcionar la respuesta a todos los factores del entorno que influyen sobre la empresa y que se convierten en la principal función de la dirección estratégica.

Estrategias genéricas.

Las tres estrategias genéricas planteadas por Michael Porter son: liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración, a través de ellas una empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales.

En la estrategia de liderazgo global en costos, la organización debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal forma que la disminución de gastos llegue en un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado. La empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector del mercado o nicho.

La estrategia de diferenciación es la de darle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único, para que sean percibidos así por los consumidores, quienes están en dispuestos a pagar más por tenerlos.

La estrategia de enfoque o concentración (segmentación o especialización) concentra a la empresa en satisfacer segmentos bien definidos, de población o de productos.

Los líderes en costos deben preocuparse por el cambio tecnológico pues este puede ser capaz de anular las inversiones pasadas en economías de escala o aprendizaje acumulado. En una economía cada día más global, el liderazgo en los costos es vulnerable a los nuevos ingresantes de otras partes del mundo que pueden aprovechar los costos más bajos de los factores.

### **Tipos de Estrategias**

Algunas de las alternativas de estrategias que una empresa podría seguir pueden ser clasificándolas en 13 acciones: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación.

Diversificación de conglomerados

La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, se denomina diversificación de conglomerados.

Estrategias defensivas.

Son las de recorte gastos, enajenación, liquidación

Estrategias genéricas de Michael Porter

Estas estrategias permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

### **Adaptación de la Estrategia**

Las empresas deben de adaptarse al cambio en los mercados, por tal motivo deben de adaptar sus estrategias, ya que de no hacerlo seguramente irán al fracaso.

De esta manera es necesario adaptarse a los distintos movimientos del mercado y de este modo obtener su objetivo planteado.

Esto con lleva a realizar una investigación muy importante, ya que al obtener información del mercado actual no es tare fácil.

Hablando de una empresa que desea internacionalizarse debe tomar en cuenta la cultura, los precios, el idioma, etc.

### **Implantar la Estrategia**

Cuando se implanta una estrategia en una organización o empresa se debe de realizar con el límite de los tres objetivos, ya que entre 4 y 10 cumplirá alguno, y más de 10 no cumplirá ninguno. Una vez decididos los objetivos es de suma importante configurar el plan de acciones detallado con indicación temporal, persona responsable de la realización y el indicador que nos permitirá monitorear el avance de la implementación de la acción.

El indicador, siempre ligado a los factores clave de éxito, es mejor que sea simple, fácil de obtener y claro para todos.

TODO PROYECTOS

[todoproyectos1.com](http://todoproyectos1.com)

**3.2 Propuesta de la ventaja competitiva y creación de valor**

**TODO PROYECTOS**

Debilidades	Propuestas	Pros Contras	Indicador
No se comparten las experiencias entre plantas a nivel mundial	Implementar una red global donde se comparta la información	pros: se compartiria las mejoras implementadas en cada planta a nivel global	20 propuestas de mejora al proceso al año en cada planta de la empresa por la informacion compartida
Poco involucramiento de sus directivos a nivel global	Involucrar a los directivos en todas las operaciones del negocio	pros: los directivos estarian al tanto de todo lo que pase en cada planta	1 visita a cada planta al año por parte del CEO
Poca experiencia en mercados de gran demanda	Traer a gente capacitada al negocio	contra: se contrarian con un sueldo mayor a los operadores ya en planta	2 operadores nuevos certificados al mes
Algunos países son muy estricto con sus normativas	Cumplir con todas las regulaciones y obtener la certificación de la OMS para poder entrar a cualquier mercado del mundo	pros: poder ofrecer el producto a nivel global	obtener la certificación de la OMS en estos proximos 3 años
Oportunidades	Propuestas	Pros Contras	Indicador
Entrar a nuevos mercados	Desarrollar una estrategia de alianza con otras compañías	Pros: el objetivo principal es disminuir los costos de los ingredientes para poder tener precios competitivos sin disminuir la calidad.	formar una alianza comercial con un socio productor de ingredientes
Compartir conocimientos de las diferentes partes del mundo	Formar una red global de información.	Se podria consultar informacion de los diferente partes del mundo.	
Aumentar la variedad de sus productos.	Ampliar la variedad hacia los productos alimenticios.	Se puede ofrecer productos a otros sectores de la poblacion.	tener dos transferencia de medicamentos nuevos a la line de produccion en el año
Fortalezas	Propuestas	Pros Contras	Indicador
Es una empresa multinacional	Seguir expandiéndose a nuevos mercados	pros: Al expandirse a nuevos mercados puede aumentar su ventas y por ende aumentar la produccion.	
Cuenta con variedad de productos	Ampliar más la variedad de productos	pros: al aumentar la variedad de sus productos podria aumentar las ventas y sus ingresos	aumentar las ventas en el area de farma en un 20 % anual
Tiene presencia en grades mercados como china y Australia	Mejorar la calidad de los productos para seguir con la presencia en el mercado	pros: al aumentar la calidad de los productos y su proceso de fabricacion se podran obtener las certificaciones necesarias.	el 100 % de los productos debe salir con la calidad requerida.
Tiene un alto poder económico	Formar estrategia de alianza		
Red virtual para conectarse en cualquier parte del mundo	Tener computadoras de ultima tecnología	Contra: al adquirir equipos propios con el tiempo se haran obsoletos.	computadoras con edad promedio de vida de 3 a 5 años.
La plantilla a nivel global supera las 10,000 personas	Realizar intercambio de conocimiento en las diferentes partes del mundo		
Amenazas	Propuestas	Pros Contras	Indicador
Nestlé	Aumentar publicidad	Pros: al aumentar la publicidad de los productos puede quitarle parte del mercado a los grandes competidores como nestle	lanzar un comercial en television 2 veces al año.
Abot			
Pfizer			
Lactalis	Implementar una alianza estratégica.	Pros: la empresa lactali es lider en el sector de lacteos, el cual tambien tiene plantas producturos de lactosa, proteinas y otros ingredientes, lo cual significaria que al tener de socio a esta empresa se podria enfretar directamente al gran productor del segmento.	formar una alianza estrategica para reducir los costos de produccion en los proximos 2 años
Laboratorios pissa			
Perrigo			

### **3.3 Tipos de estrategia.**

La estrategia a implementar es una de alianza con otros productores de ingredientes para fórmulas lácteas.

### **3.4 Adecuaciones**

Una vez la organización ha definido sus planes estratégicos y ha tomado sus principales decisiones estratégicas, o sea, aquellas que marcan el camino y definen su futuro, es necesario definir una serie de políticas funcionales que sean consistentes con aquello que la empresa decidió. Por ejemplo, si el objetivo que la empresa persigue es el crecimiento, la internacionalización o la diferenciación, entonces, debe adecuar las políticas funcionales de marketing, operaciones y compensaciones a los nuevos objetivos.

En este trabajo nuestros objetivos son los siguientes:

**1.-Buscar una alianza comercial con un socio productor de ingredientes y presencia global en un tiempo de 3 años.**

**2.-Incrementar las ventas de nuestros productos en un 30 % en un periodo de 5 años.**

**3.- Llegar aun 80 % de la capacidad de producción de nuestras plantas a nivel mundial.**

En este punto, la alta dirección debe preguntarse: ¿la estructura que tenemos nos permite alcanzar los objetivos y la estrategia competitiva que nos hemos propuesto? La respuesta a esa pregunta nos llevará a un nuevo reto que consiste en diseñar la organización para los nuevos objetivos y retos que se quieren conquistar. A esto hay que sumarle otra pregunta: ¿tenemos la gente correcta, esto es, capacitada y motivada para asegurar el logro de los objetivos?.

4. Implantación


4.1 Plan de comunicación y alineación de todas las áreas

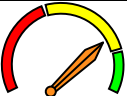
Balanced Scorecard									
Cuadro de indicadores									
	Objetivos estratégicos	Indicadores	Medio de Verificación	Metas					Estrategias/Programas
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Perspectiva Financiera	Crecimiento financiero	Tasa de crecimiento de ventas	Balances financieros anuales	incremento del 10 %	incremento 10%	incremento al 20 %	incremento al 20 %	incremento al 30 %	Optimizacion de los procesos
	Reduccion de costos	Costo de los insumos	comparativa de precio actual vs nuevos precios	Reduccion del 10 %	Reduccion del 10 %	Reduccion del 20%	Reduccion del 20%	reduccion del 30%	Alianza estrategica con socios productores de ingredientes
	Aumento de la productividad	Aumente en el nivel de la capacidad de las plantas	cantidad de piezas producidas en el mes	Aumento 10%	Aumento 10%	aumento al 20%	aumento al 20%	aumento al 30%	Alianza estrategica con socios que tengan presencia en otros paises para entrar en nuevos mercados
Perspectiva del cliente	Adquisicion de clientes	Crecimiento en el volumen de ventas	Desempeño de vendedores	incremento del 10 %	incremento 10%	incremento al 20 %	incremento al 20 %	incremento al 30 %	Plan de capacitacion de ventas
	Satisfaccion del cliente	Nivel de percepcion	Reduccion de quejas	reduccion en un 30 %	reduccion en un 30 %	reduccion en un 50%	reduccion en un 50%	reduccion al 80%	plan de investigaciones para encontrar causa raiz de cada queja e implementar plan de correccion
	Participacion del mercado	participacion del mercado en ventas	Total de ventas/total de ventas del mercado	incremento del 3%	incremento del 3%	incremento del 4 %	incremento del 4 %	incremento del 4 %	formar alianza estrategica para nuevos mercados
Perspectiva del Proceso	Mejorar la eficiencia de procesos	Tiempos de ejecucion	Reduccion de la duracion de los procesos	Disminuir 1% el tiempo de ejecucion	Disminuir el 1% el tiempo de ejecucion	Disminuir el 2% el tiempo de ejecucion	Disminuir el 2% el tiempo de ejecucion	Disminuir el 3% el tiempo de ejecucion	plan de mejora continua (herramienta kaizen)
Perspectiva del aprendizaje	Satisfaccion de empleado	nivel de satisfacion	Escala del 1 al 100 para nivel de satisfacion	Satisfaccion al 90%	Satisfaccion al 92%	Satisfaccion al 94%	Satisfaccion al 95%	Satisfaccion al 96%	programa de incentivos y encuesta de satisfacion
	Incentivos al empleado	Entrega de reconocimiento	Numero de entrega de reconocimientos	12 reconocimientos	14 reconocimientos	14 reconocimientos	14 reconocimientos	14 reconocimientos	Desarrollar programa de reconocimientos



**4.2 Revisiones periódicas**

Para las revisiones periódicas utilizaremos los siguientes formatos, los cuales nos indicaran como se va desarrollando la implementación de la estrategia.

Objetivo			
Meta	Indicador	Medio	Estrategia
			
Responsable			

Objetivo			
Meta	Indicador	Medio	Estrategia
			
Responsable			

**5.- Conclusiones, recomendaciones y sus implicaciones**

Para implementar una estrategia en una empresa es importante realizar un análisis de las condiciones tanto interna como externa. Una de las herramientas principales el FODA, la cual realiza una foto de la situación actual de la empresa, una vez realizado el FODA podemos dar el diagnóstico de la situación actual de la empresa y así realizar un plan de acción y fijarnos los objetivos y el tipo de estrategia a seguir.

Como se había comentado en un entregable anterior y en clase la recomendación es no tener más de 3 objetivos, ya que de 4 a 10 objetivos solo serán cumplidos algunos, más de 10 objetivos no se realizaran ninguno. En este trabajo se está fijando 3 objetivos los cuales cumplen con el objetivo SMART.

En cuanto a la implementación de estrategia debemos analizar cuál es el tipo de estrategia conveniente a implementar, ya que el tratar de implementar más de dos estrategias combinadas, será más difícil controlar los objetivos.

Una vez que tenemos definidos nuestros objetivos y estrategia se procede a realizar el Centro integral de mando o Balanced ScoreCard (BSC) que es desde este punto de donde se controlara toda la estrategia que se implemente y que no deberá comprender un periodo de 5 años, en el cual dentro de este tiempo se realizara una nueva evaluación estratégica.

## 6.-Referencia bibliográfica

Ontiveros J. (2016). Evaluación de desempeño en las empresas. 2018, de El economista  
Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/opinion/Evaluacion-de-desempeno-en-las-empresas-20160404-0010.html>

GestioPolis.com Experto. (2001). ¿Cuáles son las tres estrategias genéricas de Porter?. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>

Ingeniería industrial on line. (s/f). ESTRATEGIA HOSHIN KANRI. 2018, de Ingeniería industrial on line

Recuperado de: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/lean-manufacturing/estrategia-hoshin-kanri/>

Galeano E. (2017). Cómo evaluar el desempeño de una empresa. 2018, de Utopía consultores  
Recuperado de: <http://utopia-consultores.com/como-evaluar-el-desempeno-de-una-empresa/>

Todo en economía. (s/f). LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS (factores internos). Noviembre 2018, de EMVI Recuperado de: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

DAVID, FRED R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Quezada, F. (2015). Ejemplos de Adaptación de Estrategia de Comercialización en Mercados Internacionales. 2018, de wordpress

Recuperado de: <https://franqueor.wordpress.com/2015/09/02/internacionalizacion5/>

García, A. (2016). Implantar la estrategia. Segre, 28

INNOTUTOR. (s/f). ESTRATEGIA- Gestión estratégica de la I+D+i. 2018, de CEA

Recuperado de: <http://www.cem-malaga.es/innocem/innotutor/modulo.aspx?modulo=2&ficha=4>

Gomez J. (2016). ¿Cómo implementar la estrategia en nuestras organizaciones?. 2018, de Dinero.com

Recuperado de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-implementar-la-estrategia-en-nuestras-organizaciones-jorge-gomez/239380>