

# Diagnóstico Estratégico para la Optimización de Procesos de un Laboratorio Clínico.

A. Guevara Franco<sup>1</sup>, C. Hernández Domínguez;

<sup>1</sup>Departamento de Ingenierías, Instituto Tecnológico Superior del Oriente del Estado de Hidalgo, [aguevara@itesa.edu.mx](mailto:aguevara@itesa.edu.mx), [chernandez@itesa.edu.mx](mailto:chernandez@itesa.edu.mx)

**Área de participación:** Ingeniería Administrativa

## Resumen

En un entorno cada vez más competitivo, es necesario que las empresas utilicen herramientas, técnicas y estrategias, que fortalezcan su entorno interno y externo, con el objetivo de mantenerse en el mundo de los negocios. Durante esta investigación se presenta el diagnóstico organizacional con base en los principios de la administración estratégica de una PyME enfocado en las actividades de un laboratorio clínico. Se demuestra que la falta de operatividad interna, afecta las actividades primarias, relacionadas con la logística de entrada, proceso, salida, mercadotecnia y servicio al cliente, maximizando los costos y minimizando la rentabilidad. De acuerdo a los resultados obtenidos se presentan estrategias en función de las áreas de oportunidad identificadas y se sugiere el uso de indicadores clave de desempeño KPI's que permitan la optimización de recursos para crear valor para la empresa y diferenciarla de los competidores.

**Palabras clave:** Optimización, Diagnóstico, Estratégica, KPI's

## Abstract

In an increasingly competitive environment, it is necessary for companies to use tools, techniques and strategies that strengthen their internal and external environment, in order to stay in the business world. During this research, the organizational diagnosis is presented based on the principles of strategic management of a SME focused on the activities of a clinical laboratory. It is shown that the lack of internal operability affects the primary activities related to the logistics of entry, process, exit, marketing and customer service, maximizing costs and minimizing profitability. According to the results obtained, strategies are presented based on the identified opportunity areas and the use of KPI's key performance indicators is suggested to allow the optimization of resources to create value for the company and differentiate it from its competitors.

**Keywords:** Optimization, Diagnostic, Strategic, KPI's

## Introducción

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega "strategos", cuyo significado es "jefe de un ejército", lo que equivale a hablar de "comandante" en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde a denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977).

Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980).

Planear significa percibir el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que puede suceder de acuerdo a Zacarías (2014). El poder de la estrategia, es el que marca el rumbo de toda la empresa, una estrategia poco clara y no apta lleva a la organización al desorden e improductividad; una estrategia adecuada, flexible y comprendida por todos los miembros de la organización la lleva a un avance y éxito seguro Aguilar (2012). Lo que marca la diferencia entre una empresa no es la complejidad de sus técnicas de planeación, si no la dedicación y la profundidad con que los planes estratégicos que están inmersos en toda la organización y ligados a la toma de decisiones a nivel operativo.

Los elementos que conforman el análisis para la implementación de planeación estratégica; inician con el análisis de la misión la cual es considerada como el primer componente del proceso de administración, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias y que se acompaña de la visión, la cual expone cierto estado futuro deseado; con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo de la organización. El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio. Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales.

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización.

Una vez elegido el conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, se deben ponerlas en práctica. La implantación estratégica incluye actuar en los niveles de función de negocios y corporativo a fin de implantar un plan estratégico general en toda la organización.

La empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional de acuerdo a Whileen (2007); la estrategia corporativa: describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción.

La estrategia de negocios: ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Desde otro punto de vista, las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: estrategias competitivas y cooperativas. La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

## Herramientas para promover la competitividad

De acuerdo a un estudio elaborado por (Brume, 2017) algunas de las herramientas que promueven la competitividad empresarial son:

### 1. **Balanced Scorecard – BSC:**

Norton y Kaplan (2009), aseguran que el BSC, en español, Cuadro de Mando Integral – CMI, tiene como objetivo primordial transformar la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas: financiera, tiene como finalidad responder a las expectativas de los accionistas; clientes, ¿qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?; procesos Internos, identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización, de los cuales depende cubrir las expectativas y requerimientos de accionistas y clientes; y aprendizaje y crecimiento, ¿qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?

Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante, desde la alta gerencia a los niveles inferiores de la organización, siendo el nivel más alto el más complejo y los niveles operativos los más simples.

### 2. **Benchmarking**

Se concibe como el ejercicio de tomar, a modo referencia, a las organizaciones de categoría superior y adaptar sus métodos, sus estrategias, sus mejores prácticas, dentro de la legalidad. De tal manera que, les facilite identificar cuáles son las orientaciones que conduzcan a la optimización de sus cursos de acción a largo plazo y de sus procesos productivos, en la mira de incrementar finalmente su competitividad.

Según Camp (1993), el benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que orientan a la compañía a un excelente desempeño. Si es implementado como un proceso constante y se institucionaliza como una política, se convertirá en una herramienta que facilite al negocio un rendimiento sobresaliente en términos de eficiencia, eficacia y productividad; lo que finalmente, impactará la competitividad organizacional.

### 3. **Outsourcing**

Según Espino (2003), el outsourcing, igualmente denominado como tercerización o subcontratación de servicios, es el proceso por el cual una compañía toma la decisión de entregar un área de su negocio, debido a que considera que puede ser explotada con mayor eficiencia por un tercero, con lo que se logra calidad y mejores resultados, no solo desde el punto de vista del costo, sino a darle cumplimiento a la estrategia funcional, esto a su vez genera, un carácter estratégico superior a la externalización del proceso.

García et al. (2012), consideran fundamentales una serie de criterios, como la reducción de costos y la asunción del contratista sobre la responsabilidad del servicio prestado, son acciones que facilitan a las compañías fortalecer sus procesos misionales y por consiguiente su competitividad.

En tal sentido, La externalización o subcontratación se cimienta en un proceso de gestión en la búsqueda permanente de mejoras estructurales en la organización, en factores claves como la cultura, los procesos, los sistemas, los controles, y la tecnología, con el propósito de enfilar sus esfuerzos al logro de la eficiencia, eficacia y efectividad, fortaleciendo finalmente su actividad misional. Los investigadores Pin y Sáenz-Díez (2002), consideran que los tipos de outsourcing dependen de criterios como eficiencia en costos, la responsabilidad o el nivel del servicio a contratar.

### 4. **Las Cinco Fuerzas de Porter**

Villalobos (2012), expresa que Porter identifica en la industria dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva. La primera se genera en el momento en que un competidor busca diferenciarse del resto, dejando de lado el objetivo de conquistar una mayor participación de mercado y la otra cuando los competidores se enfrentan en una guerra de precios.

Asimismo, recalca la importancia de elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para encontrar su posicionamiento e incluso, en algunos casos, potencializar a una compañía a cambiar por completo las reglas de una industria.

## 5. Análisis PESTEL

Jurevicius (2013), destaca la importancia de aplicar esta herramienta de diagnóstico PESTEL, se caracteriza porque los gerentes tienen que reunir información relevante sobre el entorno de la empresa. Hoy en día, la mayoría de los datos se obtienen sin mucha dificultad en la web, en documentos de entidades gubernamentales, en las estadísticas de los gremios, en las cámaras de comercio e incluso existen portales especializados en la venta de informes hechos a la medida de la organización. La búsqueda en ocasiones resulta compleja, pero empleando de manera eficiente las plantillas, se logra generar reportes robustos para la toma de decisiones.

### Beneficios de la administración estratégica:

Claramente la administración estratégica genera cambios positivos en las organizaciones algunos de acuerdo (Rivera, 2015) son:

- Permite detectar oportunidades, clasificar las prioridades y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades empresariales.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Permite mejor asignación de recursos.
- Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna.

### Concepto de ventaja competitiva

Las empresas buscan como parte del proceso de mejora continua, ventajas competitivas sostenibles en el diagnóstico estratégico, algunos de los elementos que caracterizan a la ventaja competitiva son (Luna, 2014):

- Preferencia: La característica diferenciadora de una empresa de productos o servicios debe ser capaz de provocar la preferencia de los consumidores, usuarios o clientes sobre las ofertas de los competidores.
- Percepción: La característica diferenciadora de la empresa de productos o servicios puede ser una diferencia real o imaginada, basta con que sea percibida así por el mercado.
- Único: El factor diferencial debe ser percibido como propio de esa única empresa de producto o servicio.
- Determinante: El factor diferencial debe constituir un elemento que sea determinante en el proceso de decisión de compra de los clientes, consumidores o usuarios.
- Sostenible: El factor diferencial debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa y poseer las características que sean difíciles de copiar por la competencia a corto plazo.

### Indicadores clave de desempeño KPI'S

La medición en las organizaciones suele suscitar malos entendidos, no por la falta de claridad sobre la importancia, implicaciones en el mejoramiento de los procesos, lo valiosa en la toma de decisiones, los atributos que debe poseer y su comprensión en el sentido cíclico de la evaluación, sino por concepciones erróneas sobre el concepto de control que asimilan de manera peyorativa de acuerdo a (García, 2012)

Un indicador es la magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencias permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.

## Metodología

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un enfoque cualitativo para la recolección de datos a través de los instrumentos diseñados de carácter indagador y bajo los elementos estandarizados del entorno interno y externo de la organización. Para el análisis de resultados se empleó métodos cuantitativos con el uso de gráficos y matrices que reflejan el estatus de la empresa. Se tomó como referencia para la evaluación los criterios inmersos en la normatividad vigente para la función de los laboratorios clínicos las NOM 007- SSA-2004 y NOM 010-SSA-2010. Como parte de las estrategias se sugiere el uso de KPI's que en las áreas logísticas de mayor impacto a través de métodos estadísticos cuantitativos.

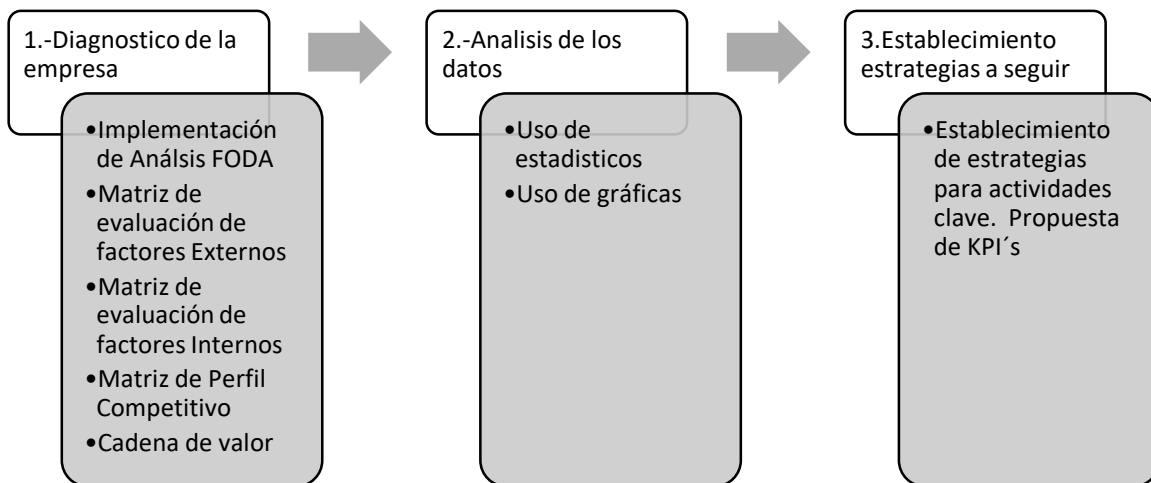


Figura 1 Metodología de investigación

## Procedimiento

Etapa1: Diseño de herramientas de diagnóstico (Check list y matriz de evaluación con enfoque en la normas NOM 007- SSA-2004 y NOM 010-SSA-2010. Para el desarrollo del Check list se consideraron las actividades primarias según la clasificación de la cadena de valor de Michael Porter (logística de entrada, logística de proceso, logística de salida, marketing, y servicio al cliente) de igual forma se consideraron las actividades secundarias o de apoyo (abastecimiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos, infraestructura). Se diseñó matriz de evaluación considerando los puntos críticos de la normatividad y de acuerdo al desarrollo en la empresa analizada bajo 4 escalas de cumplimiento.

Etapa 2. Se aplican instrumentos diseñados; Check list y matriz de evaluación de acuerdo a la normatividad a través de una entrevista con los involucrados del proceso. Con base en los resultados obtenidos se traslada información para la realización de análisis FODA, matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y matriz de perfil competitivo (MPC).

Etapa 3. Se realiza mapeo de procesos considerando logística de entrada, proceso y salida. Y se analizan los resultados.

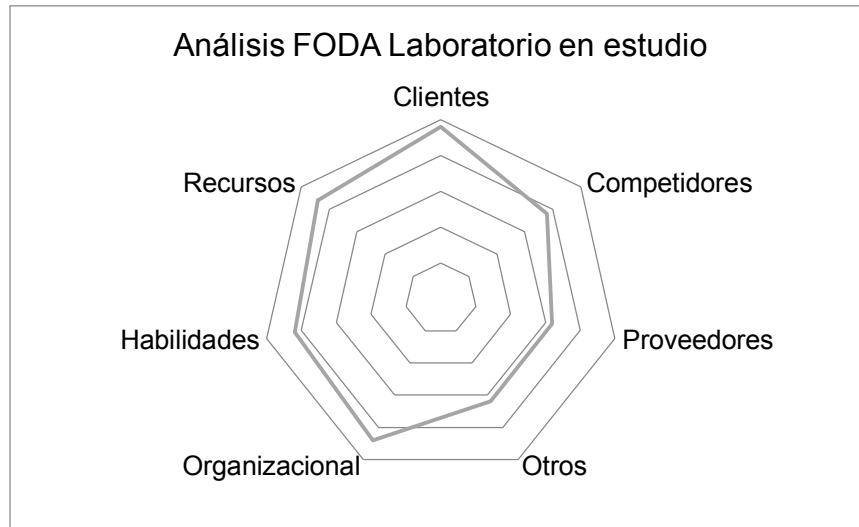
Etapa 4. Definición de indicadores clave para actividades primarias y estrategia con base en los resultados obtenidos.

Laboratorio Pasteur S.A de C.V							
Función	Elementos requeridos para la Norm 007-166 SSA	Definición: Organización y funcionamiento de los laboratorios clínicos				Objetivo: Establecer los requisitos que debe satisfacerse para la organización y funcionamiento de los laboratorios clínicos.	COMENTARIOS:
		ALUACI	0 Básico	1 Acogido	2 Realizar		
Recursos Humanos	¿Cuenta con el personal idóneo para el laboratorio clínico?	3	Cuenta con responsables titulados con cedula profesional y sin experiencia	Cuenta con responsables titulados con cedula profesional y experiencia de 3 años.	Cuenta con responsables titulados con cedula profesional y experiencia de 5 años	Cuenta con responsables titulados con cedula profesional y experiencia de mas de 5 años.	
Recursos materiales y tecnológicos	¿Cómo se encuentra el laboratorio en cuanto a los recursos materiales y tecnológicos?	2	Cuentan los recursos materiales y tecnológicos básicos	Cuenta con los recursos materiales y tecnológicos adecuados para cada tipo de analisis que realiza.	Cuenta con los recursos materiales y tecnológicos mas actualizados para algunos de los estudios que realiza	Cuenta con los recursos materiales y tecnologicos mas actualizados para todos los estudios que realizan y que contribuyen al cuidado del medio ambiente.	
Principios científicos y éticos	¿Cómo presta el servicio del laboratorio clínico?	3	Respeta la dignidad, personalidad e intimidad de todos lo usuarios.	Respeta a todos sus usuarios y les brinda informacion completa y comprensible	Respeta a todos sus usuarios y les brinda informacion completa y comprensible manteniendo la confiabilidad de su informacion.	Respeta a todos sus usuarios y les brinda informacion completa y comprensible manteniendo la confiabilidad de su informacion , haciendo uso de tecnicos y procedimientos bajo principios científicos.	
Contratos y procedimientos de servicios de referencia	¿Cómo es la relacion que existe entre su empresa y los servicios de referencia?	3	Existe un contrato en el cual ambos asumen la responsabilidad de los resultados.	Existe un contrato y una evaluacion constante del servicio ofrecido.	Existe un contrato, una evaluacion constante del servicio y un seguimiento de las muestras.	Existe un contrato, una evaluacion constante del servicio,un seguimiento de las muestras y una retroalimentacion.	
Aseguramiento de la calidad	¿Cómo asegura la calidad de sus procedimientos y resultados?	3	Aplica un programa de interno de control de calidad	Aplica un programa interno de control de calidad y participa en un programa de evaluacion externa de calidad.	Aplica un programa interno de control de calidad y participa en un programa de evaluacion externa de calidad acreditando algunas de las pruebas establecidas por dicho programa.	Aplica un programa interno de control de calidad y participa en un programa de evaluacion externa de calidad acreditan todas pruebas establecidas por dicho programa.	
Higiene y bioseguridad	¿Cuenta con a higine y bioseguridad requeridas para su negocio?	2	El personal tiene conocimiento del manejo, transporte y almacenamiento de los materiales peligrosos	El personal tiene conocimiento del manejo, transporte y almacenamiento de los materiales peligrosos y cuenta con el equipo de seguridad necesario	El personal tiene conocimiento del manejo, transporte y almacenamiento de los materiales peligrosos y cuenta con el equipo e instalaciones de seguridad necesarias	Cuenta con un manual de seguridad que estipule todo lo anterior y que el personal tenga acceso a el.	
Publicidad	¿La publicidad que maneja es adecuada para los servicios que le brinda a sus clientes?	2	Su publicidad es de carácter informativo para sus clientes	Su publicad es de carácter informativo y atractivo para sus clientes	Su publicad es de carácter informativo y atractivo e innovador para sus clientes y es difundida exclusivamente dentro del laboratorio	Su publicad es de carácter informativo atractivo e innovador para sus clientes dentro y fuera del laboratorio haciendo uso de todos los medio de difusion.	

Figura 2 Matriz de evaluación con enfoque en la normatividad

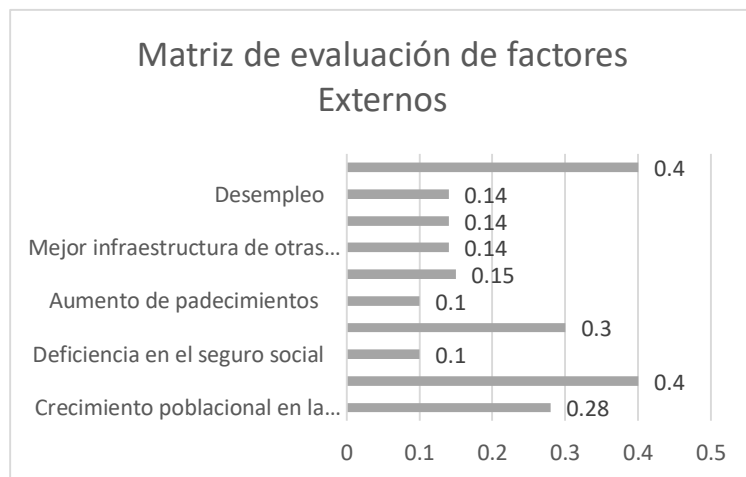
## Resultados y discusión

De acuerdo a la información obtenida en el Check list, se puede observar que el entorno interno, es estable considerando los recursos, estructura y habilidades sin embargo no alcanzan la posición más alta en el gráfico. Contrario a los factores externos clientes, competidores, proveedores; se observa que las ponderaciones obtenidas, reflejan fuertes áreas de oportunidad con probabilidad afectar su estructura interna.

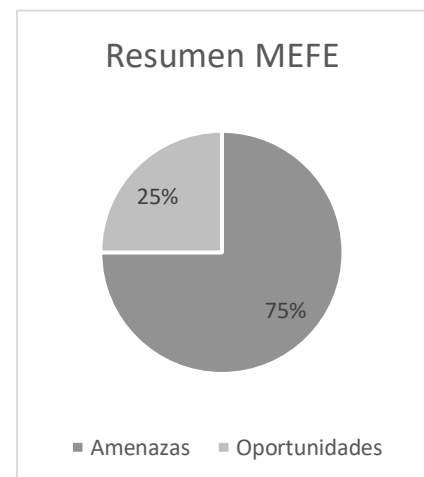


Gráfica 1 Resultados Análisis FODA

Se presentan gráficos, como resultado de matriz de evaluación de factores externos, en los cuales se puede observar un proceso de afectación con resultado del desempleo en la zona de estudio y de los competidores. Con base en los resultados se recomienda la utilización de un estudio de benchmarking e implementación de KPI's con orientación al servicio al cliente. Las variables a considerar para el estudio son el desempeño, infraestructura, enfermedades, seguridad social, crecimiento de la población. Se registró un peso ponderado por cada factor, considerando que la suma representa el 100% y se asignó una calificación de acuerdo a la situación actual de la empresa.

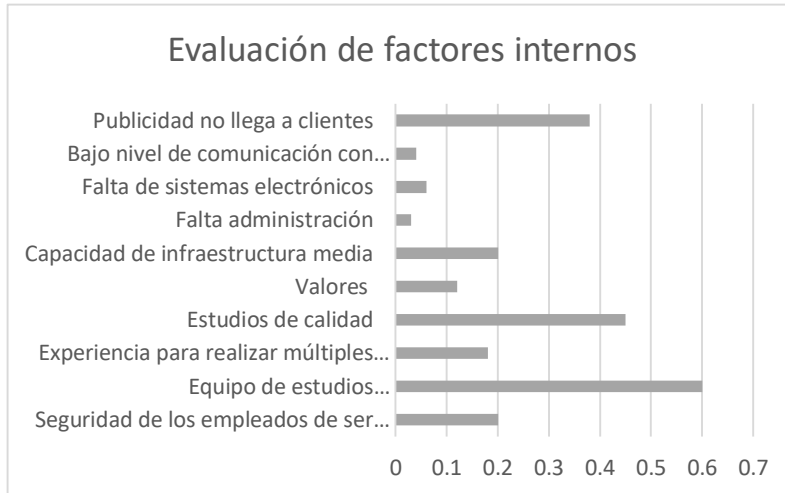


Gráfica 2 Resultados Análisis MEFE

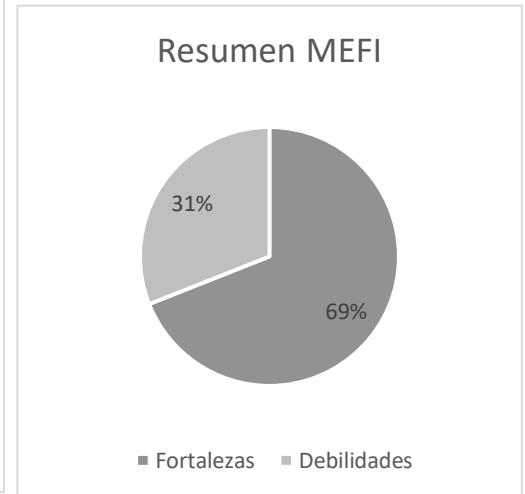


Gráfica 3 Resumen resultados MEFE

Se presenta resultados de Matriz de Evaluación de factores internos, de la cual se observa la experiencia en el mercado y la calidad deben de ser aprovechadas para fortalecer el negocio, caso contrario se recomienda trabajar en la tecnificación de procesos y adquisición de equipo tecnológico que optimice los procesos. Se registró un peso ponderado por cada factor, considerando que la suma representa el 100% y se asignó una calificación de acuerdo a la situación actual de la empresa.



Gráfica 5 Resultados Análisis MEFI



Gráfica 4 Resumen resultados MEFI

Se muestran gráficos, como resultado del análisis de perfil competitivo con los dos laboratorio, mejor posiciones de la zona de influencia; las variables analizadas son participación en el mercado, competitividad en precios, posición financiera, calidad en el producto y lealtad de los clientes. Con base en los resultados se determina que las estrategias a implementar optimización de procesos para la reducción de precios al cliente final al igual que necesidad de incrementar la cobertura en el servicio.





Gráfica 6 Resultados MPC laboratorio en estudio



Gráfica 7 Resultado MPC competidor 1



Gráfica 8 Resultados MPC competidor 2

Establecimiento de estrategias con base en los resultados generales obtenidos:

#### Proveedores

- Capacitar al personal para la búsqueda acertada de proveedores y llevar un catálogo que le permita hacer la adecuada elección obteniendo los máximos beneficios.
- Desarrollar un proceso para la evaluación de proveedores respecto a las condiciones de entrega.
- Desarrollar métodos de retroalimentación a los proveedores.
- Desarrollar alianzas con los proveedores para convertir en el suministrador principal de los laboratorios de la zona.

#### Competidores

- Desarrollar una metodología para la evaluación de los competidores en el mercado
- Capacitar al personal para la obtención de información sobre las actividades de los competidores

#### Clientes

- Realizar un estudio de mercado
- Colocar un buzón de sugerencias y desarrollo de redes sociales de mayor impacto, para conocer la opinión de manera directa la opinan de los clientes.
- Capacitar al personal para la realización de publicidad
- Promover el envío de resultados por medios electrónicos (innovación)
- Utilizar metodologías para el control de la demanda

#### Organizacional

- Delimitar funciones y responsabilidades a los integrantes de las organizaciones.
- Desarrollar un sistema para el control del inventario y almacenes
- Desarrollar una base de datos para mantener el historial clínico de los pacientes otorgándoles un servicio pos-venta.
- Desarrollar un software a la medida de las necesidades de la empresa que les permita eliminar los errores de comunicación.
- Desarrollar manuales de higiene y seguridad
- Desarrollar manuales de procesos

#### Recursos humanos

- Capacitación del personal para el uso eficiente de las tecnologías de la información y comunicación.
- Capacitación de todo el personal para la interpretación de los resultados y mejorar el servicio al cliente.
- Capacitar al personal para la optimización de los recursos utilizados en el laboratorio mediante buenas prácticas de manufactura

## Procesos

- Desarrollar un sistema para el control preventivo y correctivo de equipo
- Realizar estudios de tiempos y movimientos
- Realizar un estudio para la remodelación de los espacios que garanticen un mejor desempeño en el trabajo.
- Realizar un estudio para la optimización de la energía eléctrica

Los KPI's que se trabajaran para el control de las actividades operativas y alcanzar los resultados esperados y planteados en la misión y visión empresarial son:

- Logística de entrada: Certificación de proveedores, Calidad de los pedidos generados, volumen de compras y entregas perfectamente recibidas.
- Logística de proceso: Rotación de la mercancía, rendimiento en maquina
- Logística de salida: Nivel de satisfacción del cliente.

## Trabajo a futuro

De acuerdo a las estrategias recomendadas e indicadores clave de desempeño seleccionados, se espera revisar el comportamiento en la implementación y uso de la información derivada del estudio, como proceso de mejora continua. De igual forma se recomienda implementar nuevamente, las matrices estudiadas después de un periodo de 6 meses para verificar los cambios en los resultados.

## Conclusiones

Los resultados obtenidos dan muestra de la importancia que tiene la administración estratégica para las organizaciones, sin afectar su giro económico o tamaño organizacional, es considerablemente importante analizar de forma continua es estatus interno y externo, con el objetivo de definir si realmente los esfuerzos realizados, están orientados al cumplimiento de la misión y visión empresarial. Parte fundamental del proceso está enfocado al uso de indicadores clave de desempeño, en las áreas primarias del negocio que permitan observar el comportamiento en los resultados obtenidos y establecer estrategias oportunas sin necesidad de generar gastos innecesarios para la organización. Si bien la especialización en los procesos es al fundamental para los pequeños negocios, el retomar los procesos orientados al negocio impacta a lo largo de la vida de la empresa.

## Agradecimientos

Q.F.B encargado del laboratorio clínico en estudio, así como todos sus colaboradores, por la flexibilidad mostrada en la obtención de la información requerida para el estudio.

## Referencias

- [1] Aguilar, A., & Cabral, A. (2012, 30 enero). la técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos. Revista Mexicana Agronegocios. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14123097014.pdf>
- [2] Torres, Z. (2014). Administración estratégica (Primera Edición EBOOK ed., Vol. 1). Grupo Editorial Patria.
- [3] Charles, W. L. (2012). Administración Estratégica (Octava Edición ed., Vol. 1). McGraw-Hill Education.
- [4] Wheelen, L. T. (2007). Conceptos básicos para la administración Estratégica. En Introducción a la administración estratégica y política de negocios (Primera ed., Vol. 1, pp. 14-16). PEARSON EDUCACIÓN.
- [5] ANDREWS, K. 1976. El Concepto de Estrategia de Empresa. Ed. Universidad de Navarra.España.
- [6] ANSOFF, I. 1976. La Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Navarra. Españ [6] Q.
- [7] Aguilar, A., & Cabral, A. (2012, 30 enero). la técnica de la administración estratégica, adoptada y adaptada a la actividad agroalimentaria -antecedentes históricos. Revista Mexicana Agronegocios. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14123097014.pdf>
- [8] Carlos, C. Administración y Dirección. Ed. Universitario de Valparaíso. UCV. 1995.
- [9] David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación. México, 2003.
- [10] David, Fred R. How Companies Define Their Mission, Long Range Planning 22, núm. 3 (junio, 1988).
- [11] David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Ed. Editorial Prentice Hall. México, 2003.
- [12] Mintzberg, H., Brian, J. El Proceso Estratégico. Prentice Hall. México, 1991.
- [13] Olivas G. José Luis. Planeación Estratégica. PROSPECTIVE CONSULTING TEAM.
- [14] Porter, M. Ventaja Competitiva. CECOSA 5 Ed. México, 1990.
- [13] Rodríguez Valencia J. Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa. Ecasa, México, 1997.
- [14] Saavedra González, Juan. Administración estratégica: evolución y tendencias. Economía y Administración No 64, Junio 2005.
- [15] Thompson, A., Strickland, A. Administración Estratégica III, 11a Ed. Mc Graw Hill, México, 2000.
- [16] Arthur A. Thomson, John E Gamble, Margaret A. Peteraf y A. J Strickland II, Administración Estratégica: Texto y Casos; 18ª Edición, McGraw Hill 2012
- [17] González, A. C. L. (2014a). Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
- [18] García, M. L. A., & Ediciones, E. (2012). Indicadores de la gestión logística (segunda ed., Vol. 1). Ecoe Ediciones.