

Metodología para el Desarrollo del CMI en Sucursales de Empresas Comerciales del cantón El Carmen

Edwin Marco Ramos Loor¹ Egresado de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión El Carmen en la Carrera de Contabilidad y Auditoría
edwinacuarius@hotmail.com

Lytyet Fernández Capestany² Profesora Investigadora de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión El Carmen en la Carrera de Contabilidad y Auditoría, lytyet.fernandez@uleam.edu.ec

Javier Patricio Cadena Silva³, Profesor Investigador Titular Auxiliar de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí Extensión El Carmen en la Carrera de Contabilidad y Auditoría, acreditado como profesor investigador por la SENESCYT, REG-INV-19-03666, ing.patriciocadena@gmail.com

Resumen:

El objetivo del presente trabajo es diseñar una metodología en base a una estructura de indicadores para la ejecución de un Cuadro de Mando Integral como soporte a la toma de decisiones estratégicas, debido al deficiente sistema de gestión que tienen las sucursales de empresas comerciales del cantón El Carmen. La investigación se efectuó en base a la aplicación de métodos teóricos-científicos y técnicas de investigación documental y de campo, con un enfoque cualitativo demostrando las técnicas, funciones, herramientas e indicadores que se deben utilizar dentro del diseño de un CMI en empresas sucursales de empresas comerciales. Se diseñó una metodología que contiene los pasos para la estructura de indicadores de un Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos y de formación y crecimiento que operan como un impulsor en la toma de decisiones estratégicas mejorando la eficiencia y eficacia del contexto organizacional. La matriz propuesta permitirá a la gerencia llevar un control del cumplimiento de la estrategia y de esta manera garantizar la satisfacción de los procesos y sostenibilidad empresarial. Se destaca la importancia de una metodología

¹ Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (ULEAM-Ecuador).

² Lic. Contabilidad y Finanzas. Magíster en Tecnologías de Apoyo a la Decisión.

³ Ingeniero en Contabilidad y Auditoría (ULEAM-Ecuador); Magíster en Administración de Empresas (UEES-Ecuador); Máster Universitario en Investigación en Economía (Uva-España); Maestrante del programa de Contabilidad y Finanzas (UEES-Ecuador). Doctorando en el programa de Doctorado en Economía (Uva-España).

en el diseño de una CMI para su aplicación en las sucursales de empresas comerciales.

Palabras clave:

Cuadro de Mando Integral; metodología; empresas comerciales.

Abstract:

The objective of this work is to design a methodology based on a structure of indicators for the execution of an Integral Scorecard to support strategic decision-making, due to the deficient management system of the branches of commercial companies of the canton El Carmen. The research was carried out based on the application of theoretical-scientific methods and documentary and field research techniques, with a qualitative approach demonstrating the techniques, functions, tools and indicators that should be used within the design of a CMI in branch companies of trading companies. A guide was designed that contains the steps for the structure of indicators of a Balanced Scorecard taking into account four financial perspectives, clients, internal processes and training and growth that operate as a driver in strategic decision making, improving efficiency and effectiveness of the organizational context. The proposed matrix will allow management to monitor compliance with the strategy and thus guarantee the satisfaction of processes and business sustainability. The importance of a methodology in the design of a CMI for its application in the branches of commercial companies is highlighted

Keywords:

Balanced Scorecard; methodology; trading companies

1 Introducción

Las empresas a nivel global necesitan adaptarse a cambios de gestión estratégica con el fin de perdurar en el entorno laboral, exponiendo que no debe existir conveniencia en generar únicamente beneficios a corto plazo diversas empresas ecuatorianas adoptan estrategias afines a los clientes, competencias y capacidades organizativas, midiendo su actuación solo con indicadores financieros.

La formulación de una metodología de un CMI para sucursales de empresas comerciales que se oriente en la mejora y sostenibilidad empresarial, se justifica ya que permite diseñar e implementar indicadores financieros y no financieros enfatizados en solucionar sus problemas de planificación, medición y control de la actividad comercial con enfoque a las perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Carvajal y otros, (2018)

Planificar la estrategia empresarial y no disponer de la solución adecuada para medir el nivel de éxito y sus posibles variables no es una buena alternativa ya que amortigua la mejora continua, debido al deficiente sistema de gestión que tienen las empresas comerciales en diseñar e implementar esta valiosa herramienta con relación a la evaluación del desempeño y el éxito empresarial.

El objetivo del presente estudio es diseñar una metodología en base a una estructura de indicadores para la ejecución de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico para la toma de decisiones en sucursales de empresas comerciales que permita trabajar de carácter organizado; a través de un mapa estratégico perfilado en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y crecimiento resumidas en relación causa - efecto con la visión y los ejes estratégicos que requieren incluirse en el proceso de la planificación y presupuesto de la empresa, con el fin de alcanzar el éxito y liderazgo en su gestión estratégica.

2 Materiales y Métodos

El estudio se llevó a cabo en el cantón El Carmen, provincia de Manabí con el propósito de conocer la realidad de la sucursales de las empresas comerciales, en la aplicación de los elementos que se consideran significativos en el proceso para la toma de decisiones. Donde se realizó un estudio con enfoque cualitativo,

demostrando las técnicas, funciones, herramientas e indicadores que se deben utilizar dentro del diseño de un CMI en empresas sucursales de empresas comerciales.

Se consideró una población de 607 empresas comerciales radicadas en el cantón El Carmen provincia de Manabí según los datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos del año 2014, y para la obtención de la muestra se discurrió un tipo de muestreo no probabilístico, a tipo de conveniencia con un total de 10 sucursales de empresas comerciales, las cuales accedieron a la aplicación de entrevistas relacionadas al cumplimiento en el desarrollo y aplicación de CMI.

Además, se utilizaron diferentes métodos, como el método inductivo, que permitió estudiar la problemática en relación con el contexto organizacional, para encontrar posibles relaciones que sirvan como fundamento de los resultados particulares de la investigación. El método deductivo, permitió identificar la evolución de las variables de estudio en relación con la problemática, ostenta la característica de que las conclusiones de la deducción son afirmativas, si las condiciones de donde se originan son efectivas.

Por otro lado, el método analítico – sintético permitió analizar y sintetizar los resultados obtenidos en la aplicación de instrumentos, con el fin de observar la naturaleza y formular una teoría para consolidar los diversos elementos del fenómeno de estudio. Con el método documental, se sustentó los aspectos teóricos que conllevaron al desarrollo de una estructura metodológica para el diseño de un CMI.

Y por último, se aplicó la investigación de campo donde se pudo corroborar la problemática que mantienen las agencias comerciales con la aplicación de técnicas de recolección de información, y con los resultados poder desarrollar un esquema metodológico del diseño de un CMI, así este tipo de empresas conozca los procesos que se debe considerar para llegar a la toma de decisiones.

3 Resultados y Discusión

Se realizó una entrevista a diez empresas comerciales del Cantón El Carmen con el objetivo de evidenciar el problema de la investigación. Los hallazgos más sobresalientes en este estudio de investigación están demostrados en el gráfico expuesto a continuación:

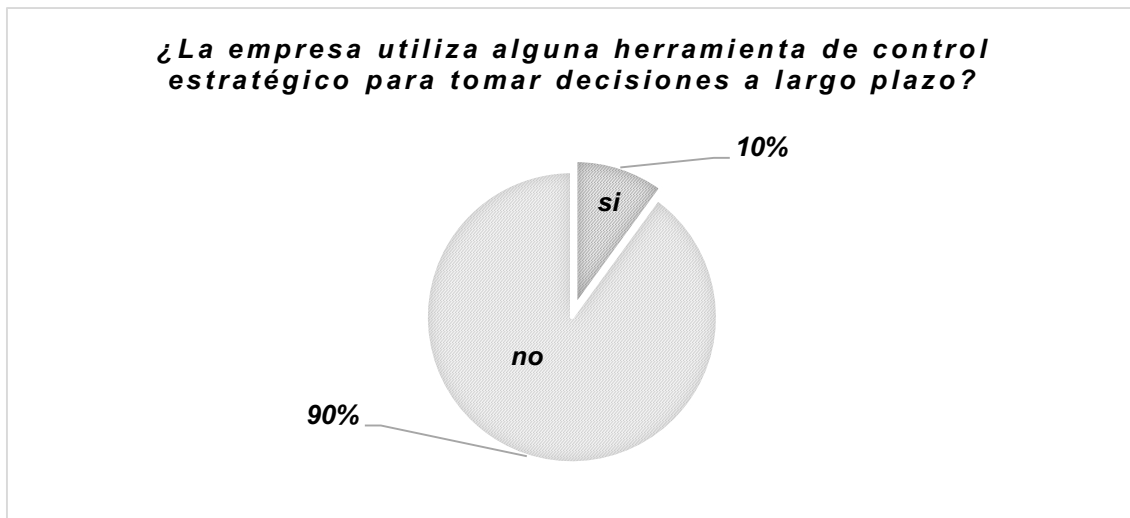


Figura 1: Utilización de una herramienta de control estratégico.

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los resultados de la entrevista aplicada a los jefes de agencia.

Se puede interpretar que el 90% de las empresas comerciales entrevistadas aseveran que no se utiliza una herramienta de gestión para tomar decisiones a largo plazo y el 10% es decir 1 delibera que si se utiliza.

Los resultados obtenidos a través de la entrevista evidenciaron que no existe una herramienta de gestión que permita medir su actividad y evolución basada en la visión y estrategia a largo plazo. La gerencia carece de información que facilite la revisión sistemática del cumplimiento de los objetivos por lo que no se puede medir el desempeño empresarial. Además, no se utilizan indicadores que permitan verificar el cumplimiento de la estrategia y por consiguiente de los objetivos estratégicos.

La ejecución de los planes y el uso de principales direccionamientos estratégicos requieren de la preparación de un diagnóstico del contexto organizacional, es decir del entorno interno y externo que exprese las necesidades de su aplicación y distinga las consecuencias para los que fueron perfilados, los mismos que deben ser perfeccionados con el compromiso de la máxima autoridad de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio para que los colaboradores sean motivados en cumplir los objetivos y líneas estratégicas con el fin de alcanzar el éxito empresarial.

Por ello, es necesario la aplicación de procesos, herramientas que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados para lo toma de decisiones, el Cuadro de

Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), contemplan estrategias en la aplicación de estas herramientas, según Kaplan y Norton (2002), mencionan que:

El Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. (pág. 4)

Perspectivas del CMI

Según Rodríguez, Fernández y Romero (2013), señalan que es de vital importancia tener presente que cuando se vaya a determinar los objetivos en cada perspectiva, existe dos características innatas, las cuales son:

- Medibles, ya que si no fuera así no se podrían perfeccionar y sería dificultosamente efectuar los indicadores necesarios para justificar los resultados que se desean obtener.
- Alcanzables al vincular los recursos disponibles, tales como los humanos, económicos o materiales, indispensables si se quiere ser objetivo.

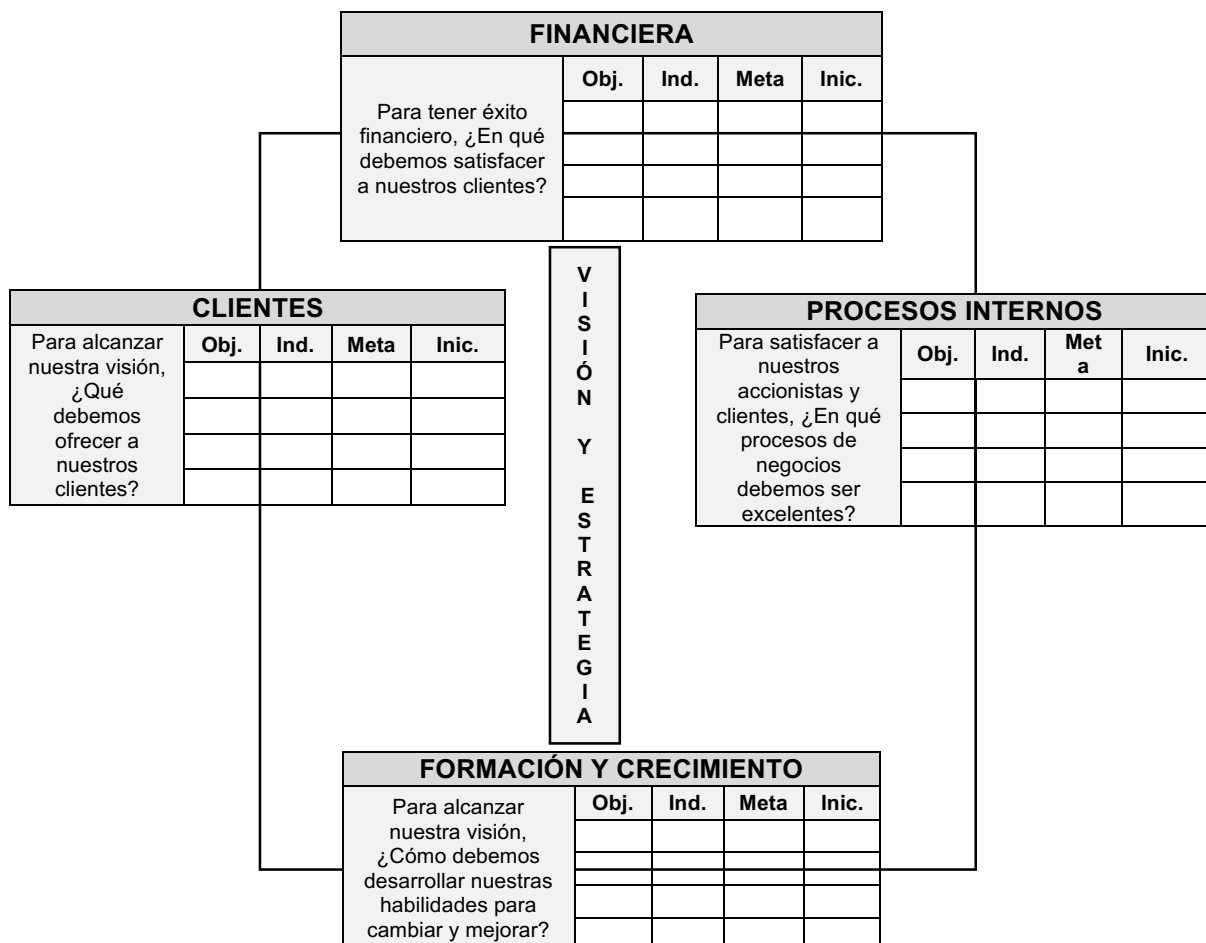


Figura 2: Kaplan y Norton (1996). Enfoque estratégico de las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La necesaria interconexión causa-efecto de un proceso exhaustivo hace que los objetivos deban elegirse recordando que todas las partes que integran el proyecto criticarán en mayor o menor grado en el resultado final. El equilibrio es un principio importante en el Cuadro de Mando Integral, ya que debe existir moderación entre los objetivos a corto y largo plazo, los criterios financieros y no financieros, los indicadores y las perspectivas externas e internas, es decir se trata de la cohesión en la mejora de una perspectiva la cual no debe ser un obstáculo en otra perspectiva.

Propuesta del mapa estratégico: Las empresas antes de perfeccionar indicadores estratégicos, debe alinear el Cuadro de Mando Integral de forma vertical y horizontal relacionándolo con flechas o líneas e interpretarlo por habilidad desde abajo hacia arriba de carácter viable con el fin de visualizar el vínculo entre las perspectivas y de esta manera exista un equilibrio.

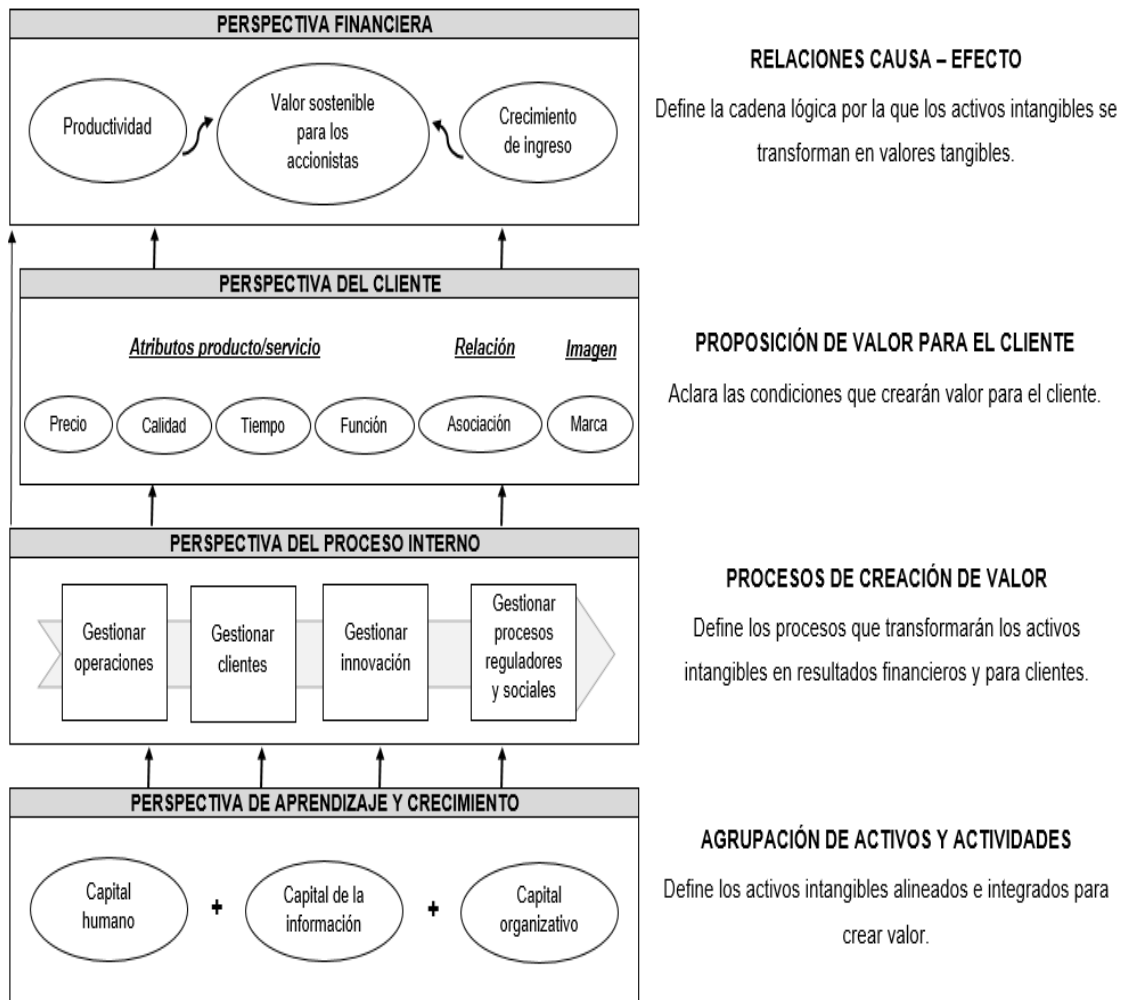


Figura 3: Kaplan y Norton (2004). Mapa estratégico e integración de las 4 perspectivas del CMI.

Estructura de indicadores financieros y no financieros: Los indicadores son herramientas que permiten identificar la calidad del producto o servicio en términos financieros y de gestión con el fin de establecer una cultura de mejora continua, ya que son esenciales para la ventaja competitiva a largo plazo y así obtener resultados específicos a nivel empresarial, reflejando “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” es decir que existan relaciones de causa-efecto.

Perspectiva financiera: Los indicadores deben responder a las expectativas del accionista y algunos indicadores representativos pueden ser:

| FACTOR CLAVE | INDICADORES TÉCNICOS | FÓRMULA |
|---------------------|--|---|
| LIQUIDEZ | Liquidez Corriente Prueba Ácida | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$ |
| RENTABILIDAD | Margen Bruto Rentabilidad Neta de Ventas R.O.E. (Beneficio / Fondos Propios) | $\frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Fondos propios}}$ |
| AUMENTO | Ingresos | $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Total del Activo}}$ |
| RENDIMIENTO | Inversión en inventarios | $\frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Inventario promedio}}$ |

| ÍNDICE | Cobertura | $\frac{\text{Inventario Final}}{\text{Costo Promedio de la Mercadería Vendida}}$ |
|--------|-----------|--|
| | Rotación | $\frac{\text{Costo de la Mercadería Vendida en el Periodo}}{\text{Inventario promedio}}$ |

Tabla 1: Indicadores Financieros.

Fuente: Elaborado por los autores mediante la recopilación de la información indagada

| FACTOR CLAVE | INDICADORES TÉCNICOS | FÓRMULA |
|--------------|---------------------------|--|
| GESTIÓN | Rotación de Cartera | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$ |
| | Rotación de Ventas | $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$ |
| | Período Medio de Cobranza | $\frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$ |
| | Período Medio de Pago | $\frac{(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365)}{\text{Compras}}$ |

Tabla 2: Indicadores de Gestión Financiera.

Fuente: Elaborado por los autores mediante la recopilación de la información indagada

Perspectiva cliente: Su satisfacción estará sujeta a la propuesta de valor que la empresa proyecte y cubren aspectos como: calidad, precio, relaciones, imagen, de manera que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente, algunos indicadores representativos pueden ser:

| FACTOR CLAVE | INDICADORES TÉCNICOS | FÓRMULA |
|--------------------------|------------------------------|---|
| SATISFACCIÓN | Satisfacción de los clientes | $\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas Totales}}$ |
| CALIDAD DE LOS PRODUCTOS | Nuevos clientes | $\frac{\text{Nº clientes año X}}{\text{Nº de clientes año X-1}}$ |
| | Cuota de Mercado | $\frac{\text{Proporción de ventas}}{\text{Total de ventas}}$ |
| | Retención de clientes | $\frac{\% \text{ de clientes que permanecen}}{\% \text{ de clientes que permanecen}}$ |

Tabla 3: Indicadores Clientes

Fuente: Elaborado por los autores mediante la recopilación de la información indagada

Perspectiva de los procesos internos: Es importante asegurar la excelencia de los procesos internos de la organización, para ello, es beneficioso el desarrollo de la cadena de valor o modelo de negocio dentro del plan estratégico institucional para el desarrollo y mejora continua, algunos de estos indicadores representativos pueden ser:

| FACTOR CLAVE | INDICADORES TÉCNICOS | FÓRMULA |
|--------------|----------------------|--|
| PRODUCTOS | Calidad | $\frac{\text{Nº productos defectuosos}}{\text{Nº total de productos}}$ |
| | No Calidad | $\frac{1 - \text{Costes de fallos}}{\text{Ventas netas}}$ |
| TECNOLOGÍA | Información | $\frac{\text{Número de reclamaciones}}{\text{Nº de pedidos}}$ |
| | | $\frac{\text{Nº de equipos electrónicos}}{\text{Nº de empleados}}$ |

Tabla 4: Indicadores de Procesos Internos.

Fuente: Elaborado por los autores mediante la recopilación de la información indagada

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Permite asegurar la estabilidad y la creación de valor enfocada al futuro, algunos indicadores representativos pueden ser:

| FACTOR CLAVE | INDICADORES TÉCNICOS | FÓRMULA |
|------------------|------------------------------------|--|
| EMPLEADOS | Formación y retención de empleados | $\frac{\text{Empleados formados}}{\text{Total de empleados}}$ |
| | | $\frac{\text{Nº de trabajadores que abandonan la empresa}}{\text{Nº medio de trabajadores}}$ |
| AMBIENTE LABORAL | Clima Social | $1 - \frac{\text{Nº de bajas de accidente}}{\text{Nº de empleados}}$ |
| | | $\frac{\text{Horas de absentismo}}{\text{Horas efectivas}}$ |
| PROCESOS | Productividad | $1 - \frac{\text{costes salariales}}{\text{Ventas netas}}$ |

Tabla 5: Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaborado por los autores mediante la recopilación de la información indagada

Establecimiento del CMI: El tablero de control se prepara de forma integral a un nivel de estabilidad permanente para ser aprobado y presentado a la máxima autoridad, es necesario que los colaboradores reciban capacitación sobre el compromiso y proceso de ideas que aportaran en su instauración. Los ejes estratégicos establecidos por la empresa se difundirán con mecanismos de perspicacia para llevar a cabo el control, consiguiendo que los colaboradores proyecten visiblemente de que forma la visión y las metas propuestas afectan las operaciones periódicas del ente y como sus acciones brindan apoyo en los resultados obtenidos.

Se entregará al personal la información competente al desarrollo del CMI, para así contribuir con el desarrollo del contexto organizacional y alcanzar la visión planteada en función a la meta deseada, previo a la formulación de estándares de calidad a corto y largo plazo con relación a los indicadores financieros y no financieros para medir la evolución y reforzar la mejora continua. Ya establecido el CMI de forma clara, precisa y concisa se debe establecer un plan de acción que permita alcanzar la meta y visión establecidas por el ente, este plan debe incluir a los responsables, calendario para el seguimiento y presentación de informes de forma cualitativa y cuantitativa, para su efecto se establecen líneas estratégicas. A continuación se presenta la metodología mediante los pasos para el diseño:

| N° | ACTIVIDADES | DESCRIPCIÓN | RESULTADO |
|---|--|--|---|
| ETAPA 1: Especificar el diseño de control. | | | 2 semanas |
| 1 | Selección de la red de comunicación (Unidad Organizativa). | Especificar la Unidad Estratégica de Negocio que se va a iniciar el Cuadro de Mando Integral. | Mejora continua de la Unidad Estratégica de Negocio con el fin de efectuar actividades en la cadena de valor de la empresa. |
| 2 | Identificar la relación que tienen las UEN con la empresa. | Ordenar el proceso de estructuración del Cuadro de Mando Integral. | Elegida la Unidad Estratégica de Negocio se establece los objetivos financieros que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa. |
| ETAPA 2: Confirmación de los objetivos estratégicos. | | | 3 semanas. |
| 3 | Ejecutar un diálogo de apoyo con la máxima autoridad. | Introducir el CMI y conocer los ejes estratégicos de la empresa, así como se traduce en objetivos e indicadores. | Objetivos estratégicos, perspectivas, indicadores, metas, mapas y proyectos estratégicos. - Información del sector y entorno competitivo, preferencia de los clientes y desarrollo tecnológico. Nota: Este material se entrega al directivo (Propuesta de indicadores por perspectivas). |
| 4 | Analizar los datos e información adjunta a los indicadores propuestos. | Obtener un registro de los objetivos alineados con las perspectivas del CMI. | Análisis de resultados y mejora del registro de objetivos e indicadores de las 4 perspectivas vinculados en relación causa-efecto de |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | | | acuerdo con la estrategia de la UEN (Mapa estratégico). |
| 5 | Ejecutar el mapa estratégico de la empresa. | Equilibrar entre 3 y 4 objetivos para cada perspectiva y una lista de indicadores claves. | Se reúne la máxima autoridad para la aprobación del CMI tratando cada perspectiva en secuencia y explicando los objetivos propuestos en relación causa-efecto del mapa estratégico. |
| ETAPA 3: Diseñar y seleccionar indicadores. | | | 4 semanas. |
| 6 | Realizar la reunión de apoyo y mejora. | Identificar los indicadores claves en relación con los objetivos. | Analizar los vínculos entre las 4 perspectivas que describen la relación causa-efecto que sirven de base a la estrategia de la empresa. |
| 7 | Ejecutar la relación causa-efecto del mapa estratégico. | Elaborar un prospecto para informar los propósitos y contenido del CMI a los colaboradores. | Debatir la visión, los ejes estratégicos, los objetivos e indicadores claves. Desarrollar un plan de implementación de los indicadores para cada perspectiva del CMI. |
| ETAPA 4: Elaborar el plan de implementación. | | | 2 semanas. |
| 8 | Desarrollar el plan de implementación de indicadores claves. | Exponer conductas para el inicio del plan de implementación. | Establecer las metas para el desarrollo de un plan, que incluya el vínculo de los indicadores con la base de datos y sistemas de información, informando el CMI a toda la empresa. |
| 9 | Ejecutar el plan de implementación de indicadores claves. | Ajustar el programa de implementación e informar el CMI a los colaboradores. | La máxima autoridad debe reunirse para la aprobación final, se identifica los programas de acción de las metas y se establece los lineamientos entre la UEN y los objetivos e indicadores del CMI. |
| 10 | Finalizar el plan de implementación. | Integrar el CMI al sistema de control de gestión de la empresa. | Para efectos de creación de valor el CMI debe estar integrado en el sistema de control de gestión de la empresa. Nota: Es recomendable utilizar el Cuadro de Mando Integral por un plazo de 60 días correspondientes 2 meses hábiles. |

Tabla 6: Pasos para diseñar un Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaborado por los autores mediante la recopilación de la información indagada

Conclusiones

De acuerdo con el modelo de análisis estratégico de Kaplan y Norton con relación al Cuadro de Mando Integral, se propone una metodología para el desarrollo mediante una estructura de indicadores financieros y no financieros para empresas del sector comercial, de forma que permita medir su actividad y el éxito de los ejes estratégicos establecidos por las empresas. Esta estructura de indicadores está relacionada con los objetivos estratégicos y la estrategia empresarial.

Es importante destacar que para llevar a cabo la ejecución y seguimiento de un Cuadro de Mando Integral es indispensable el compromiso y liderazgo de la dirección de una empresa. Es decir, el perfil de la máxima autoridad de cada agencia que cerciore la implementación de esta valiosa herramienta de control estratégico debe ser garantía de éxito y líder en la toma de decisiones estratégicas.

En definitiva, es sugestivo el desarrollo del presente estudio teórico – práctico como medio de investigación, en caso de que el Cuadro de Mando Integral sea desarrollado

por alguna sucursal de empresa comercial, a través de los resultados obtenidos y recopilación de factores claves para la implementación de esta herramienta de control estratégico. Se deja la posibilidad de su aplicación y poder determinar su efectividad en futuras investigaciones.

Bibliografía

- Carvajal, G.V., Zambrano, Velásquez, M.L. y Almeida, E.V, (2018) *Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. ISBN: 978-9942-775-08-5 Edición: Primera, editorial Mar Abierto.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *El Caudro de Mando Integral* (Tercera Edición ed.). Cambridge (Massachusetts) - Estados Unidos.: Harvard Business Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Martínez P., D., & Milla G., A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Rios, J., & Schiavone, M. (2013). *Economía y Financiamiento de la Salud*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Rodríguez Candela, A. S., Fernández Fernández, I., & Romero Yacobi, J. (2013). *La gestión integral de proyectos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Sánchez A., J. (2013). *Actitud emprendedora y oportunidades de negocio* (1ª Edición ed.). Andalucía: IC Editorial.
- Torres H., Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.