



EL PROCESO ESTRATÉGICO INTERNO Y EXTERNO



El proceso estratégico interno y externo por Félix Lorenzo - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Conocer herramientas para realizar el análisis interno y externo, a fin de comparar la situación actual de la empresa con la realidad exterior.



TABLA DE CONTENIDO



Introducción



01 Herramientas del análisis externo



02 Herramientas del análisis interno



Cierre



Referencias



En este tema abordaremos las herramientas fundamentales para el **análisis externo** de una organización en la que se desenvuelve un proyecto. Este conocimiento te permitirá comprender cómo se realizan los análisis de tendencia, de escenarios y de eventos.

Haremos énfasis en el **análisis PEST**, con el cual se identifican las variables políticas económicas, sociales y tecnológicas. También analizaremos los **modelos de Porter**, fundamentalmente el modelo de las 5 fuerzas de Porter, y explicaremos en qué consiste el "Diamante" del mismo autor.



Los modelos de Porter, en general, son muy útiles. En este caso, ambos métodos son muy utilizados y aplicables, resaltando el uso del "Diamante de Porter" para el análisis de zonas geográficas (por ejemplo, para analizar el desarrollo de alguna zona o región en general).

El **análisis interno** examina el panorama interno de la organización para evaluar sus recursos activos, características, competencias, capacidades y ventajas competitivas. En resumen, permite la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización, lo que puede ser útil para ejecutivos en el proceso de toma de decisiones, formulación de estrategias y procesos de ejecución.



En esta oportunidad desarrollaremos la relación e importancia que guarda el proceso estratégico externo con la planificación estratégica y, por ende, con los proyectos. Desarrollaremos estos temas para comprender la ubicación del proceso externo en el diagrama del proceso de la planificación estratégica, a través de **cinco importantes herramientas**, entre ellas: el análisis del entorno, las tendencias, el análisis de escenarios, el análisis de eventos, el análisis de la industria y de los competidores, así como la importancia del Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU), ya que del mismo se extrae información valiosa que permite orientar las actividades de los diferentes sectores.

En la siguiente imagen puede observarse el proceso de planificación estratégica. La idea es tener una visualización rápida de lo que vamos a hacer:



Fuente: Elaboración propia (2021)

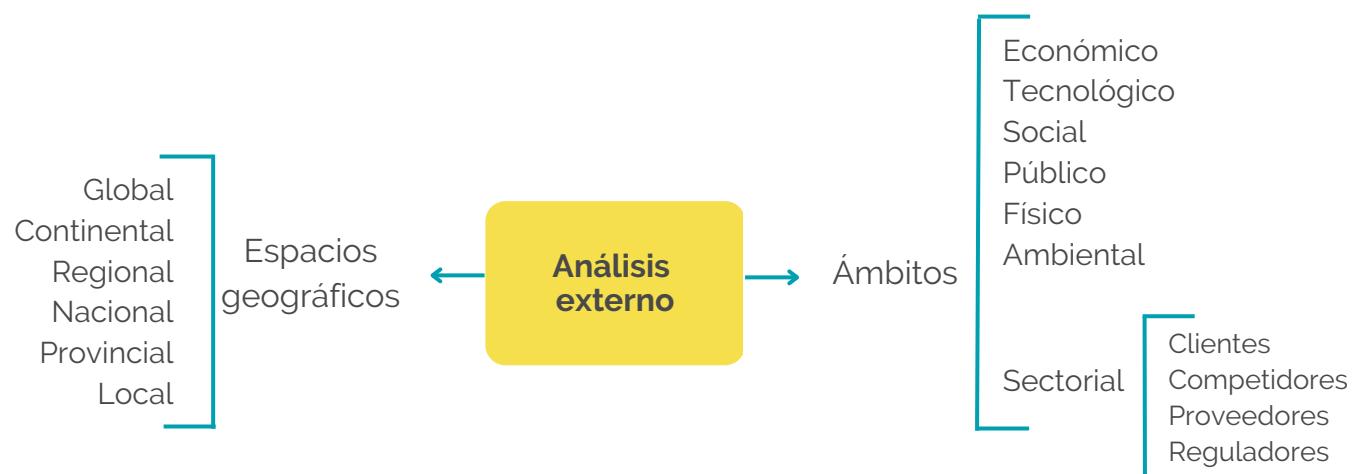


Como se puede observar en el primer rectángulo, tenemos a la empresa. En este punto se define a la empresa, a la organización o a la ONG, de la misma forma en la que está en el organigrama; también es importante identificar de qué manera se organizan, dentro de ese organigrama, los diferentes departamentos para acometer los proyectos que se van a generar en esa empresa. Es por ello que esta unidad se denomina "**los proyectos en las empresas**".

Deberás definir claramente a la empresa y los aspectos fundamentales de la misma, su organización, etcétera, pasando posteriormente a definir la **matriz estratégica y los lineamientos estratégicos**. Estos, de por sí, señalan en forma gruesa cuál va a ser la estrategia fundamental de la empresa.

Seguramente habrás visto a la entrada de muchas organizaciones unos habladores sobre la misión, la visión y los valores de la empresa. Esto generalmente se le inculca a todo el personal que trabaja en dicha empresa para que sea internalizado y se logre la identificación cultural con la misma.

Para la planificación estratégica, el análisis externo consiste en **descubrir** todo lo que nosotros no podemos controlar, ya que el entorno externo puede tener varias capas: una capa muy cercana a lo que es la empresa y la organización y otras un poco más distantes. Actualmente, como todos sabemos, el mundo está muy convulsionado, bien sea por los fenómenos internacionales o por las distintas dinámicas que ameritan cambios constantes.



Fuente: Elaboración propia (2021)



Así, realizar el análisis externo consiste en visualizar todo lo que está fuera de la empresa y que normalmente incluye variables que no están bajo nuestro control, pero las tenemos que estudiar para tener en cuenta sus desafíos o amenazas, así como también las oportunidades que podemos aprovechar a nuestro favor.

El análisis externo tiene **varias capas**. Una de ellas es el espacio geográfico (puede ser local, muy cercano a la empresa, pero también puede ser provincial, nacional, regional, continental o global). Otras capas son la económica, la tecnológica, la social, la política, la físico ambiental y la sectorial, donde estarían los clientes, los competidores, los proveedores, los organismos reguladores.

Análisis externo

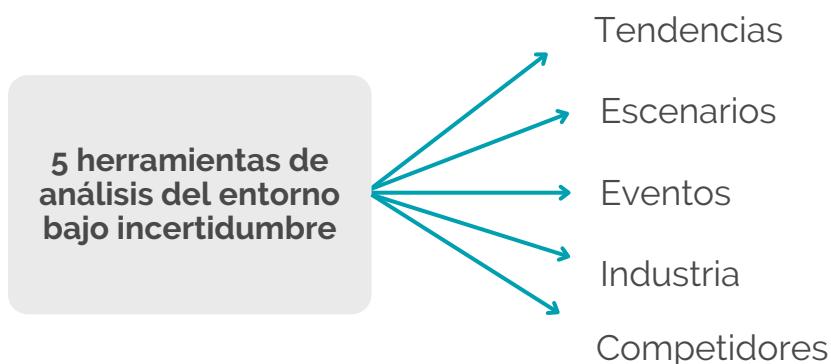
| Ámbito/ Espacio | Global | Continental | Regional | Nacional | Provincial | Local |
|--------------------|--------|-------------|----------|----------|------------|-------|
| Económico | | | | | | |
| Político-Social | | | | | | |
| Tecnológico | | | | | | |
| Físico-Ambiental | | | | | | |
| Sectorial | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2021)



Análisis del entorno bajo incertidumbre

Existen cinco herramientas del análisis del entorno bajo incertidumbre. Estas son: análisis de tendencias, análisis de los escenarios, análisis de los eventos, análisis de la industria y análisis de los competidores.



Fuente: Herramientas análisis del entorno bajo incertidumbre. Elaboración propia (2021)

Análisis de tendencias

Continuando con el análisis externo y las cinco herramientas del análisis del entorno bajo incertidumbre, tenemos que el **análisis de tendencia** trata de discernir el impacto de los eventos pasados y presentes sobre los eventos futuros; a partir de las tendencias globales, es posible identificar oportunidades y amenazas para la empresa u organización considerada.

En cuanto al análisis de tendencias globales nacionales, son aplicables la **matriz PEST**, los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos, entre otros. Los escenarios pueden ser morfológicos, situacionales, de tramas o macroeconómicos alternos e incrementales.





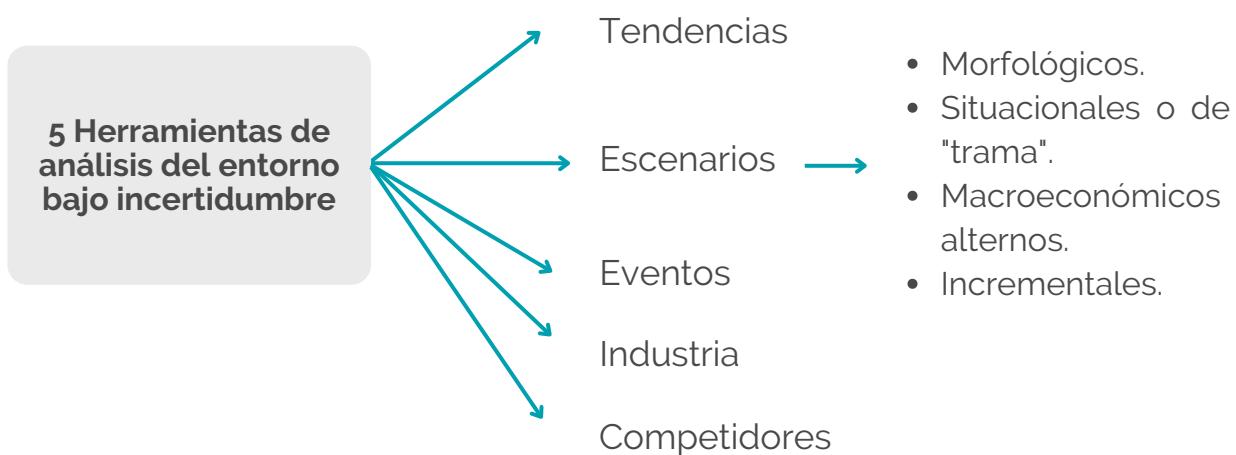
Análisis de los escenarios

En el análisis de los escenarios es aplicable la matriz PEST, el ámbito político, económico, social y tecnológico. Los escenarios son descripciones sintéticas de las **posibles situaciones** del entorno en las cuales podría ubicarse la empresa en el futuro o a un plazo determinado. Su función principal es alertar acerca de posibles eventos que pueden afectar la empresa.

Tenemos los análisis morfológicos, que consideran variables físico ambientales, técnico-económicas, sociales y políticas institucionales.



Estos escenarios son concebidos alrededor de una trama, como una novela. Las fuerzas motrices son los elementos que mueven la trama y que determinan el resultado. Al respecto, el autor Stewart (1991) sugiere algunas tramas frecuentes: ganadores y perdedores, desafío y respuesta, evolución, revolución, comportamiento cíclico o posibilidades infinitas y fuerzas motrices. Los distintos escenarios responden a diferentes orientaciones de política económica.



Fuente: Escenarios. Elaboración propia (2021)



En el análisis de escenarios tenemos los **escenarios macroeconómicos alternos**. Aquí se trabaja con variables macroeconómicas para describir un escenario y son aplicables a países donde la política económica está sujeta a grandes variaciones. Las variables de desempeño para escenarios macroeconómicos alternos las podemos enumerar, aunque no de una forma exhaustiva. Serían los siguientes: la tasa de cambio, la inflación, las tasas de interés, el producto interno bruto, la balanza de pagos, la tasa de desempleo, las reservas internacionales, las exportaciones no tradicionales, el índice de su empleo, entre otras. Como puede verse, son variables que se consiguen normalmente de cada país, donde un inversionista pudiera estar interesado en entrar para hacer negocios.

Continuando con los diferentes análisis de escenarios, también encontramos los **escenarios incrementales**. Estos son aplicables a entornos cambiantes, válidos para países desarrollados o en desarrollo, donde la política económica es relativamente estable o se ha mantenido relativamente estable, como el caso de Chile y de Colombia. Son válidos si la política del gobierno está claramente definida.

Análisis de los eventos

Como parte del análisis externo, decíamos que cuando los resultados son inciertos necesitamos los escenarios. Pero, si en cambio estos son relativamente ciertos, se pueden establecer directamente las oportunidades y las amenazas. Aquí entramos en el **análisis de la industria** y, fundamentalmente, en el análisis de competitividad ABC de los modelos del profesor Michael Porter en el análisis de la industria.



Michael Porter



Es importante conocer la clasificación formal de las industrias que siguen el **Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU)**, establecido por las Naciones Unidas. En el nivel de un dígito existen diez categorías o actividades: agrícolas o similares, minas y canteras, manufacturas, electricidad o construcción, comercio y hotelería, transporte, finanzas, servicios personales y comunales, entre otros.

¿Por qué es importante este Código Internacional Industrial Uniforme de las Naciones Unidas? Porque establece un orden general, que sirve a todos los países del mundo, para establecer una serie de categorías. La otra pregunta es, ¿para qué se usan estas categorías? Por ejemplo, se utilizan en las importaciones. De aquí también se derivan los códigos arancelarios. En Venezuela, cuando haces la patente de un negocio, lo tienes que registrar: tipo actividad económica que realizas, a qué clasificación pertenece, entre otros datos. Allí se detallan los diferentes impuestos, entre otros aspectos que dependen de esta clasificación.

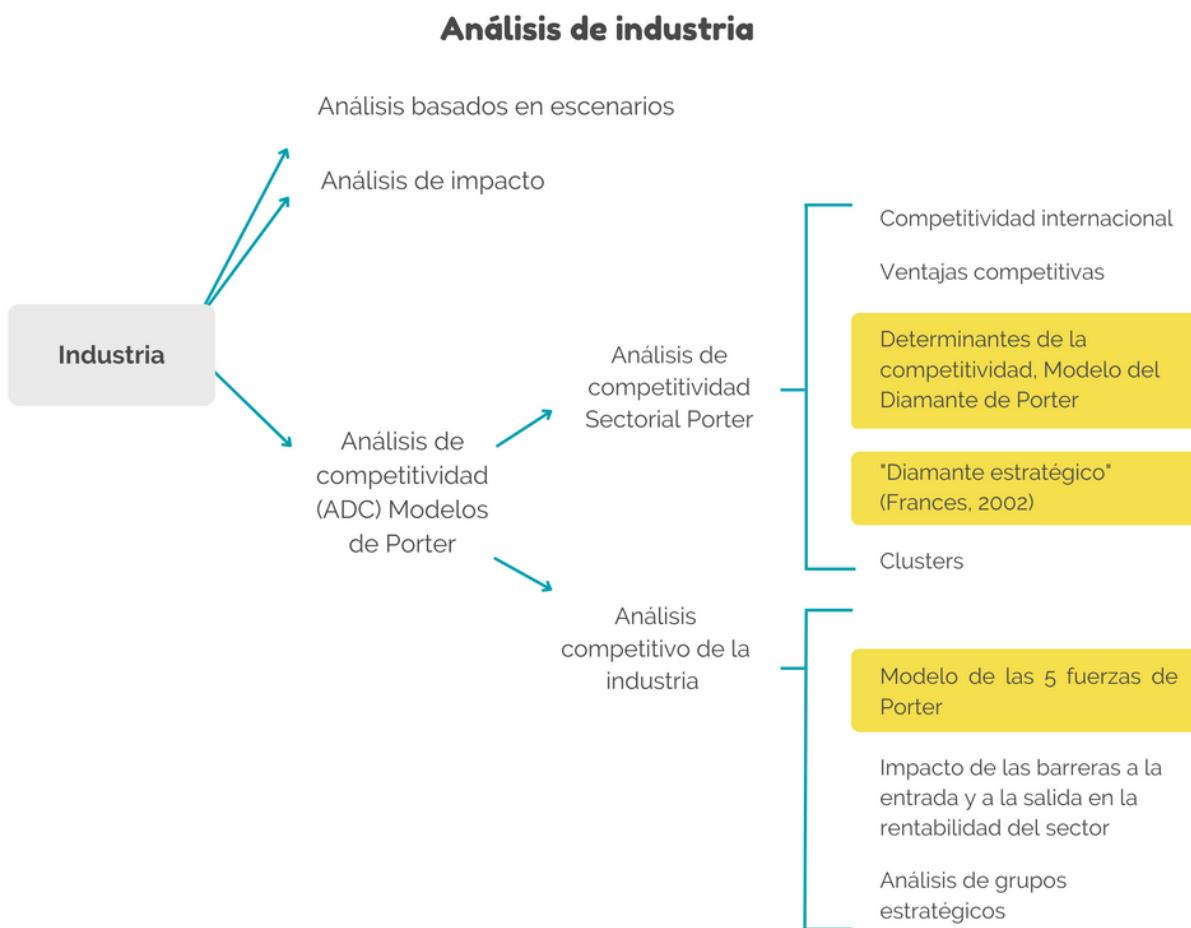
También es importante destacar que en Venezuela existen entidades como **Consecomercio y Conindustria**, las cuales agrupan una serie de cámaras: cámara de construcción, cámara de transportistas y diferentes empresas que se dedican a cada una de estas actividades.





Análisis de la industria

Dentro del análisis de la industria están los modelos del profesor Michael Porter, que para el análisis externo nos ofrece dos modelos interesantes: uno de ellos es muy amplio, el “**Modelo de las cinco fuerzas de Porter**”, y luego tenemos un modelo extraordinario que nos sirve para saber cuáles son los determinantes de la competitividad internacional, el “**Diamante de Porter**”. Veremos esto más adelante.

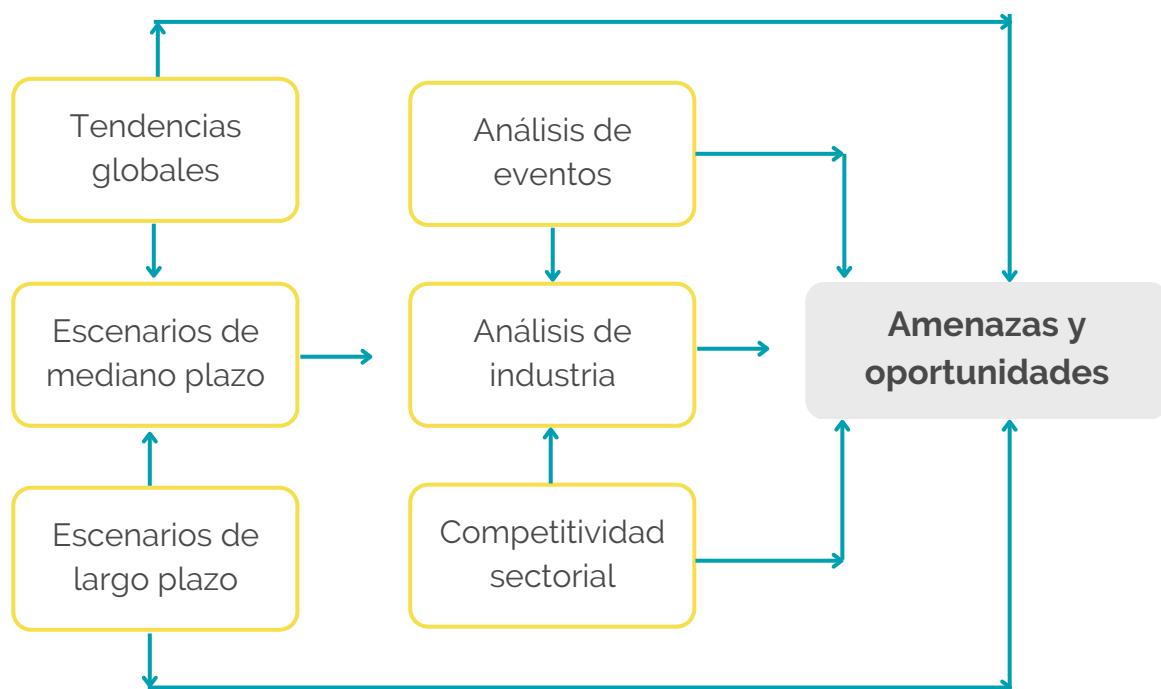


Fuente: Elaboración propia (2021)



El análisis basado en escenarios, los elementos del análisis externo, las tendencias globales y los escenarios de largo plazo, sirven de base para los escenarios macroeconómicos de mediano plazo y para identificar directamente oportunidades y amenazas.

Análisis externo/herramientas



Fuente: Elaboración propia (2021)

El análisis de impacto en los diferentes elementos considerados en los escenarios pueden incidir sobre la empresa de manera positiva o negativa, generando oportunidades y amenazas.





- **Análisis de la industria de Michael Porter:**

El profesor Michael Porter ocupa una cátedra en la Escuela de Negocios de Harvard y es autor de más de 17 libros y numerosos artículos. Durante los últimos 30 años su trabajo ha sido un referente en el campo de la estrategia competitiva.

En el caso de Venezuela, existe una organización sin fines de lucro que se ha denominado "**Venezuela competitiva**". Esta toma su nombre precisamente de la palabra mágica competencia. Muy recientemente esta organización divulgó una publicación (disponible en Amazon), en la cual colaboraron la Fundación Polar y la Universidad Católica Andrés Bello. Este libro realiza un estudio de muchos casos de éxito de emprendimientos en Venezuela, a lo largo de muchos años, y analiza cuáles pudieron ser las claves del éxito.

La competitividad internacional se define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional, en condiciones de libre competencia.



Logo de la organización Venezuela competitiva



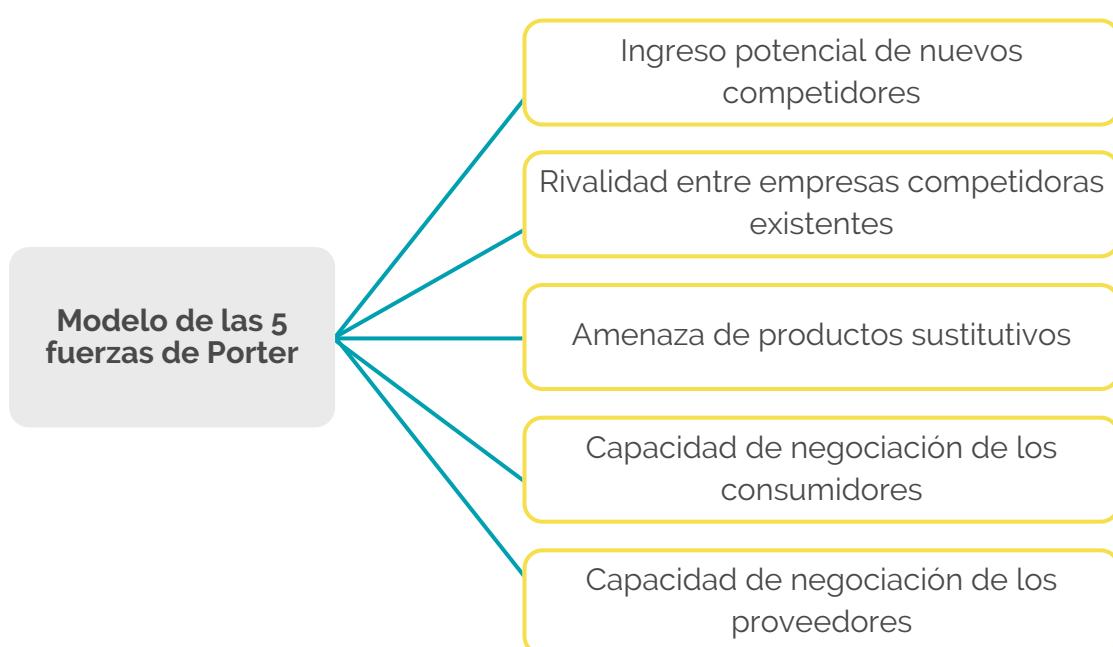
- **Modelo de las cinco fuerzas de Porter:**

Es aplicable a entornos cambiantes. En este punto analizamos el impacto de las barreras de entrada y salida en la rentabilidad del sector y se realiza el análisis de grupos estratégicos. Según Porter, existen **cinco fuerzas** o cinco interacciones que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento. De este mercado sale la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco tendencias o cinco fuerzas que rigen a la competencia.



En la industria se analiza la manera en que las características del mercado afectan a cada una de las cinco fuerzas. El propósito de este esquema de análisis es evaluar las perspectivas de un mercado sin establecer diferencias entre los distintos competidores. Cuando alguna o varias de estas fuerzas adquieran características contrarias a las de los competidores existentes, se puede esperar una disminución de la rentabilidad de todo el conjunto de participantes en este mercado.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter: rentabilidad



Fuente: Herramientas de análisis externo. Elaboración propia (2021)



Esas cinco fuerzas, empezando por la amenaza de nuevos entrantes, es ese mercado o segmento que no será atractivo, dependiendo de si las barreras para entrar son fáciles o no. La propensión a la entrada de nuevos entrantes puede verse afectada en función de la existencia de barreras en la entrada de la reactividad frente a nuevos entrantes. Estas barreras tienen el efecto de elevar el costo de la entrada a un mercado. ¿Cuáles son esas barreras de entrada? Las economías de escala, la diferenciación de los productos, la capacidad tecnológica y los canales de distribución que posee, ya establecidos en esa industria.

Aquí se deben incluir las políticas gubernamentales y la reactividad frente a nuevos entrantes. La **reactividad** es la capacidad de los competidores de repeler efectivamente a los nuevos entrantes, y está asociada a prácticas legales o ilegales para generar barreras adicionales.

La segunda fuerza sería la **rivalidad** entre las empresas existentes; esta es una de las fuerzas más importantes del esquema o modelo de las cinco fuerzas de Porter. Es la propia rivalidad dentro de empresas similares o semejantes la que refiere al esfuerzo gerencial y financiero que deben realizar los participantes de un mercado para sostener sus posiciones. La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores y estos se asemejan en tamaño y capacidad, pero también conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y se vuelven comunes los recortes de precios. También tiende a aumentar ante la presencia de barreras a la salida de los competidores existentes.





Así, una nueva fuerza dentro del modelo es la existencia de **productos sustitutivos**. Esta es entendible por su carácter funcional, independientemente de la forma o diseño del producto. La presencia de estos productos establece un límite al precio que se puede cobrar. Antes de que los consumidores cambien el producto, es común que la mayoría de los sustitutos aparezcan de manera inesperada y tiendan a ser desarrollados por personas o empresas ajenas al mercado. Esta característica es muy notable porque generalmente un producto sustituto aparece en el mercado y nada tiene que ver con el producto original.

Por ejemplo, ¿cuál podría ser un producto sustituto? En Brasil teníamos la gasolina y apareció como producto sustituto el alcohol.

La **capacidad de negociación** de los consumidores es muy importante, ya que podría constituir la fuerza más importante que afecta a la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen mejor capacidad de negociación según las siguientes circunstancias: si pueden cambiarse a una marca o producto sustituto a un menor precio, si son de particular importancia para el vendedor, si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores y si los consumidores están informados sobre los precios y los costos de los vendedores. Por último, el poder de negociación de los compradores.

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se agrava si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto precio.



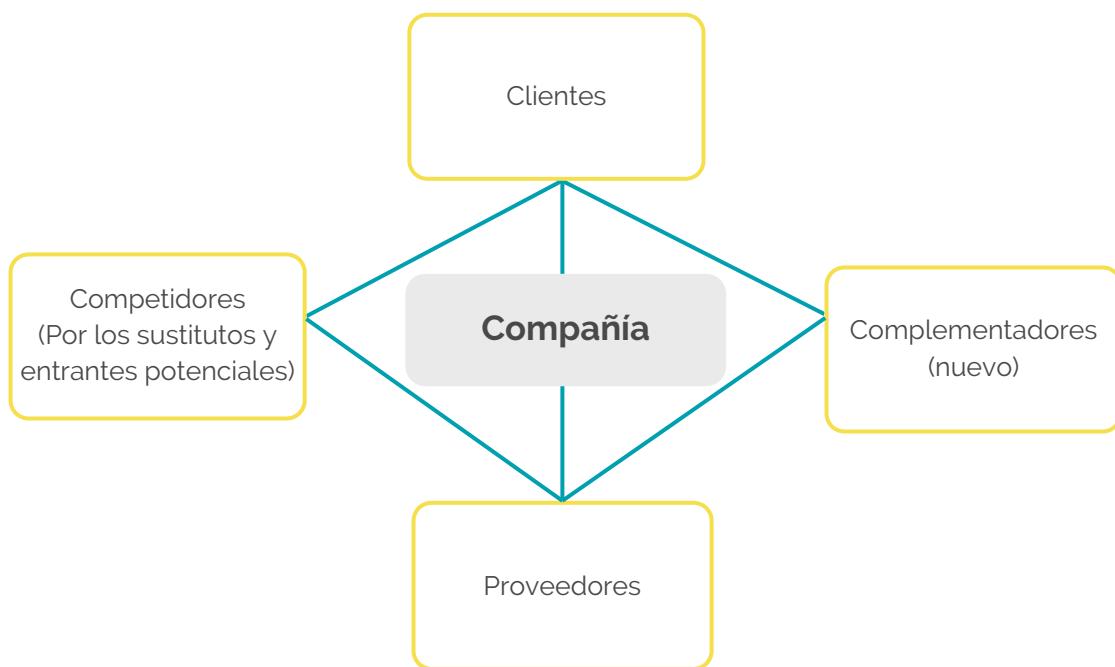


Con la evaluación de las cinco fuerzas se inicia el proceso de la formulación estratégica. Es recomendable emplear un enfoque estático comparativo. Para ello se evalúa el estado de cada una de las fuerzas en el momento actual y se compara con nuestra expectativa de evolución en el futuro. Si se llegase a la conclusión de que alguna de las cinco fuerzas va a evolucionar en contra de los competidores existentes, entonces podemos esperar que la rentabilidad de todos ellos disminuya.

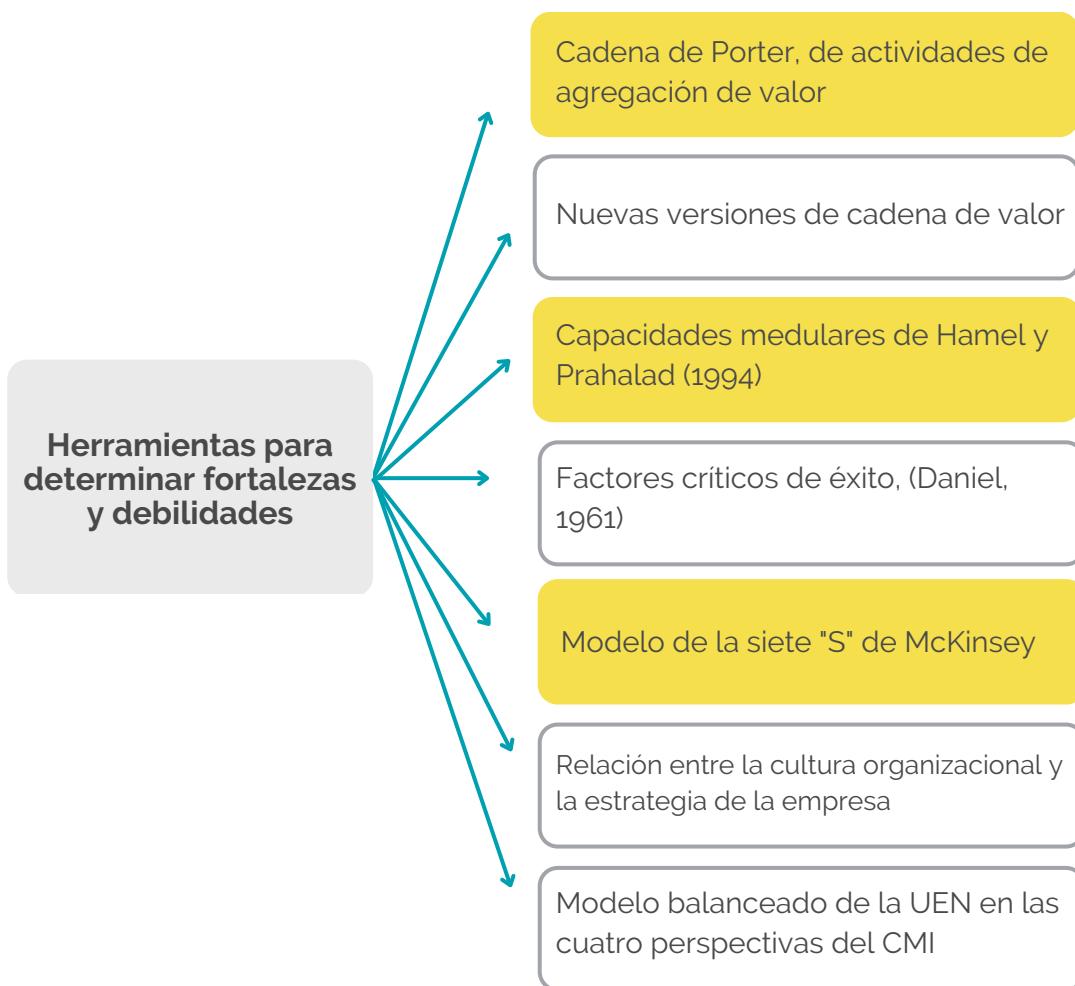
Como último punto interesante del análisis competitivo de la industria debemos hablar de la **red de valor**: modifica un poco el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, porque elimina a los sustitutos y entrantes potenciales y se incluye a los competidores, añadiendo también un nuevo bloque, conocido como los **complementadores**.

Este es uno de los aportes más significativos del paradigma de la competencia de Barry Malevos y Adam Brandenburger. Esto se explica con un esquema, en el cual tenemos: en el centro la compañía y en las interacciones de la compañía con los clientes, con los proveedores y con los competidores. Pero resulta que hay un nuevo elemento: los complementadores, quienes constituyen la teoría de la competencia. ¿Qué significa "competencia"? Significa competir y cooperar.

Modificación al Modelo de la 5F de Porter



Red de Valores (aporte del paradigma de la coopetencia,
que modifica el modelo de las cinco fuerzas de Porter)



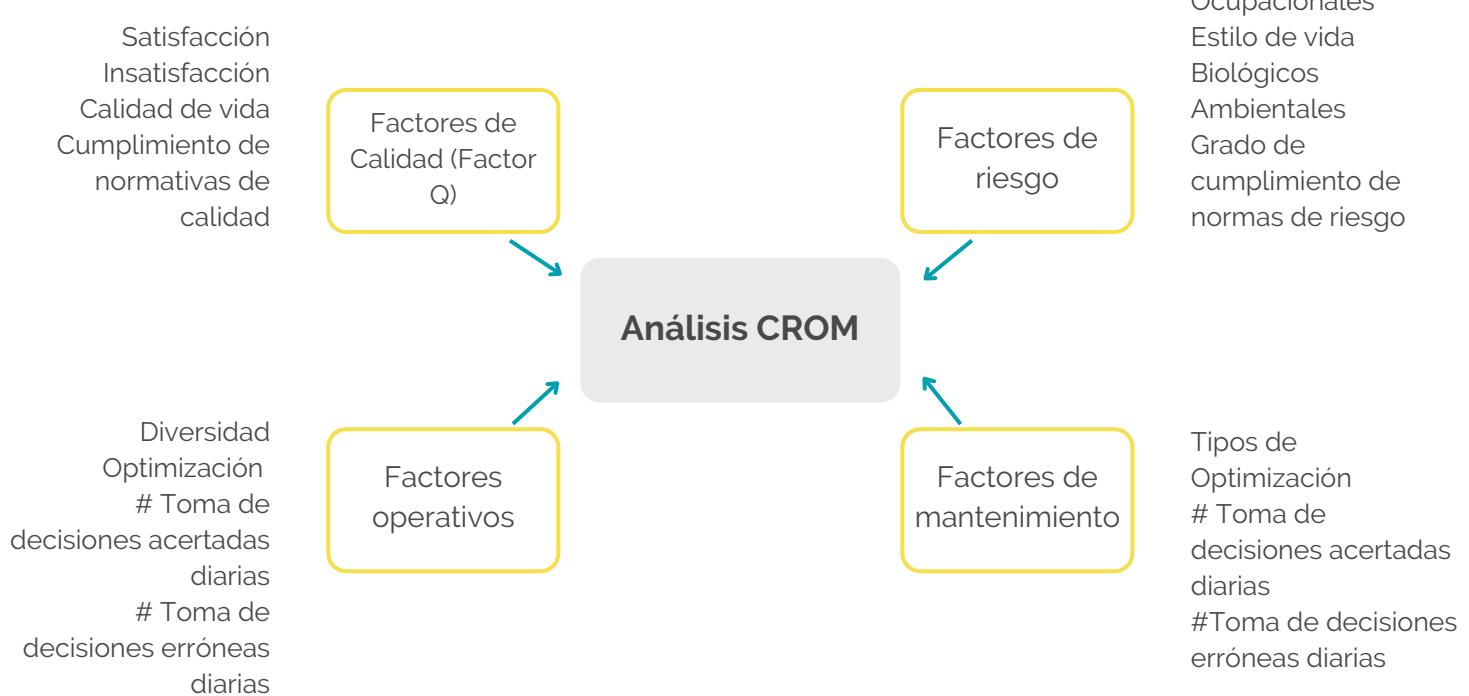
Fuente: Elaboración propia (2021)

El análisis interno nos permite descubrir y analizar toda nuestra **potencialidad interna**, lo que nos va a indicar cuáles son nuestras fortalezas y cuáles son nuestras debilidades. Aquí también hay muchas herramientas, pero nos vamos a concentrar igualmente en Porter, quien nos aporta modelos para el análisis externo e interno.

Nos vamos a concentrar en la **cadena de valor** y podríamos utilizar también una herramienta de análisis interno, parecida al PEST del análisis externo. En este caso se trata de la **matriz CROM**; sin embargo, no es limitativo, pues además podríamos echar mano del **análisis de campos de fuerza** y el **análisis de capacidades 7S de Mckinsey**, aspectos que en este curso quedan para su investigación.



Análisis interno: Matriz CROM



Fuente: Elaboración propia (2021)

En cuanto al **cuadro de mando integral**, aquí lo hemos incluido como herramienta en el análisis interno porque es una herramienta gerencial de la que podemos obtener mucha información útil para determinar fortalezas y debilidades internas a nivel cualitativo y cuantitativo, gracias a los elementos de medición (KPIs, indicadores clave del desempeño) que un cuadro de mando integral nos ofrece cuando ha llegado a un cierto grado de madurez.

Es importante señalar que, cuando se realiza el trabajo de equipo, se comienza por realizar un gráfico del mapa estratégico, basado en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral. Dentro de estas cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, la más importante y fundamental es la denominada "de aprendizaje y crecimiento", que tiene que ver con el ser humano al cual se le confían responsabilidades sobre un proceso para que de ese proceso se obtengan los mejores productos y servicios para la adecuada satisfacción de los clientes. Si el ser humano calificado genera su mejor esfuerzo sobre los procesos que le son confiados para obtener los mejores productos o servicios para el cliente, todo será conducente al logro de que los accionistas se sientan felices con los resultados financieros.



Hasta ahora hemos realizado una lista de oportunidades y amenazas procedentes de un análisis externo y también una lista de fortalezas y debilidades, producto de haber realizado un análisis interno. Ahora vamos a cruzar estos elementos en matrices; una de las matrices más conocidas y populares es la **FODA o DAFO**, denominada por sus siglas "fortalezas", "oportunidades", "debilidades" y "amenazas". A la matriz FODA le suceden las respuestas de la matriz **CAME**, que vienen a ser justamente las estrategias que se derivan de esta.

Existen también otras matrices que permiten derivar o visualizar las estrategias. Una de ellas, muy ilustrativa, es la matriz **PEYEA**, que muestra gráficamente la proyección estratégica y de evolución de acción. Para obtener el resultado gráfico, los expertos establecen y asignan un valor ponderado a una serie de variables para cada uno de los cuatro factores representados por un semieje de un plano cartesiano que conformará la matriz, según la figura a continuación:

| Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la Matriz PEYEA | |
|---|---|
| Posición estratégica interna | Posición estratégica externa |
| Fuerza financiera (FF) | Estabilidad del ambiente (EA) |
| Apalancamiento Rendimiento sobre la inversión Liquidez Capital de trabajo Flujos de efectivo Facilidad para salir del mercado Riesgos implícitos del negocio | Cambios tecnológicos Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Barreras para entrar en el mercado Presión competitiva Elasticidad de la demanda Escala de precios de productos competidores |
| Ventaja competitiva (VC) | Fuerza de la industria (FI) |
| Participación en el mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad de los clientes Uso de la capacidad de la competencia Conocimientos tecnológicos Control sobre los proveedores y distribuidores | Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Aprovechamiento de recursos Intensidad de capital Facilidad para entrar en el mercado Productividad |

Fuente: Matriz PEYEA. Elaboración propia (2021)



Sus ejes representan factores externos: FI (fuerzas de la industria) y EA (estabilidad del ambiente); e internos VC (ventaja competitiva) y FF (fortaleza financiera). Se realiza, entonces, una composición vectorial y así el vector resultante nos señala el tipo de estrategia que debería adoptar la empresa. Una vez realizada la composición vectorial, según la posición que tome el vector resultante, existen posiciones y estrategias recomendadas. Queda de tu parte hacer la investigación para la realización de la composición vectorial, la cual está muy bien explicada en el libro ancla del curso.

El análisis interno permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores. Estas se pueden denominar "ventajas competitivas" o "capacidades", en las cuales demuestra superioridad en relación con sus competidores.

El análisis interno se realiza en las unidades de negocios, mientras que las fortalezas y debilidades de la corporación serán la suma de las de sus unidades de negocios.

La otra herramienta recomendada para la realización del estudio es la **cadena de valor** y la **cadena de valor elemental**, las cuales están compuestas solamente por dos elementos del costo y el margen, cuya suma determina el valor que el comprador está dispuesto a pagar por el producto o servicio sobre la base de la utilidad que percibe o, dicho de otra forma, es el mayor precio que estaría dispuesto a pagar el cliente en función de la utilidad que le reporta el producto.

El costo es la suma del precio de todos los bienes y servicios, internos y externos, utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece. Finalmente, el margen es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo.





Cadena de valor de Porter

Consiste en el análisis de las actividades de agregación de valor. Es aplicable a cualquier tipo de proceso productivo de bienes o servicios de empresas de manufactura, educativas, desarrollos en internet, con o sin fines de lucro.

Toda cadena de valor incluye dos tipos de actividades que son las primarias (que incluyen todas las actividades de generación de la propuesta de valor en forma de producto o servicio) y las de apoyo a estas. La mejor comprensión de una cadena de valor se visualiza en un proceso de manufactura, el cual procedemos a explicar. En un proceso de este tipo se incluyen como actividades primarias, generadoras del bien o servicio:



- **Logística de entrada:** aquí incluimos la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales, la recepción y almacenamiento de materia prima, el manejo de materiales y programación del transporte, el almacenamiento y control de los inventarios, las devoluciones a proveedores, etcétera.
- **Operaciones:** aquí incluimos la transformación de los insumos en productos finales, tales como el maquinado, ensamblaje, empacado, pruebas de control de calidad, mantenimiento de planta, programación de la producción, entre otras.



Propuesta de valor al cliente

Se recomienda realizar un fluograma del proceso para identificar las actividades clave que contribuyen a la propuesta de valor. En él se deben identificar, además, todas las actividades que contribuyen en mayor o menor medida a los costos. Una vez identificadas estas actividades, se pueden aplicar a la cadena de valor los impulsores de valor y los impulsores de costos.



Impulsores de valor: se utilizan cuando la estrategia fundamental de la empresa es la “diferenciación”, o cuando se deseé mejorar la diferenciación del producto. El análisis consiste en identificar los impulsores de valor aplicables a cada etapa de la cadena de valor, incluidas las actividades primarias y de apoyo. Algunos ejemplos son:

- Políticas empresariales.
- Vínculos entre las actividades de la cadena.
- Ubicación geográfica del negocio.
- Aprendizaje.
- Políticas públicas favorables.
- Actuación a tiempo.



Impulsores de costos: son aquellos factores que afectan el costo de determinadas actividades de la cadena de valor y se aplican cuando la estrategia fundamental de la empresa esté basada en el “liderazgo en costo”, o cuando se deseá reducir costos. Algunos ejemplos son:

- Economías de escala.
- Aprendizaje.
- Patrón de uso de capacidad.
- Vinculación entre las distintas actividades.
- Organización de los vínculos entre unidades organizacionales.
- Actuación a tiempo.
- Políticas de la empresa y gubernamentales.
- Ubicación de la empresa y de sus unidades operativas.



A través de este recurso has podido constatar el objetivo del análisis interno de la organización: descubrir sus fortalezas y debilidades; y, al mismo tiempo, el objetivo del análisis externo: descubrir oportunidades y amenazas. La combinación de estos análisis es la clave para obtener una imagen holística de la situación de la empresa y para desarrollar una estrategia que permitirá que tu compañía sea exitosa. El análisis interno/externo debería realizarse siempre antes de comenzar a crear una estrategia.





Stewart, I. (1991). *¿Juega Dios a los dados? La nueva matemática del caos.* Crítica.



**Has culminado la revisión
del tema**



El proceso estratégico interno y externo por Félix Lorenzo - UCAB, está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.