



Volumen II, Marzo de 2004

*Gestión de la complejidad en la realidad de la organización*

Alejandra Falco

Pág. 4

*En qué etapa del ciclo de vida se encuentra su organización? Introducción de la herramienta Diagno Stage*

Gonzalo Canteros Paz y Luciano Pessagno

Pág. 9

*Brand Equity - Modelos de Valuación de Marcas Comerciales*

Iván Espósito

Pág. 18

*Información estratégica para la toma de decisiones en la empresa*

Juan Lucas Dapena

Pág. 24



UCEMA



## INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

Juan Lucas Dapena

La economía tradicional sostiene que en las organizaciones se toman decisiones fundamentales sobre la base de información con el objetivo de maximizar los resultados lo que permite obtener el mejor precio posible, la mejor parte posible del mercado y/o el máximo beneficio. Pero esto no sucede en el mundo real ni aún con la ayuda de los refinados sistemas en que se apoyan las decisiones en la actualidad basados en el uso de sistema de información, ya que el manager toma decisiones en base a información generalmente incompleta o eventualmente no procesada debidamente, lo que es lo mismo.

### LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

Para entender cuál es la información necesaria para la toma de decisiones en empresas, es necesario clarificar ciertos conceptos relacionados a todo este proceso.

En primer lugar hay que diferenciar entre lo que es el hombre económico y el hombre administrativo<sup>i</sup>. Mientras el hombre económico maximiza sus resultados, esto según la teoría económica tradicional, el hombre administrativo (el gerente de la vida real) busca un curso de acción que sea satisfactorio o suficientemente bueno.

Otro concepto importante es la noción de satisficente<sup>ii</sup>, lo que implica que uno no cuenta con las alternativas ante una decisión, sino que debe salir y hurgar por ellas, y dispone de medios extremadamente endebles para evaluarlas una vez que las ha encontrado. De esta manera se buscan alternativas hasta dar con una, que, en términos de la propia experiencia y en términos de lo que

razonablemente se puede esperar, permitirá obtener un resultado también razonable.

Además hay que agregar lo que se conoce como nivel de aspiración, que señala que una organización no necesariamente deviene mejor que otra simplemente por adoptar más altos niveles en las aspiraciones de sus gerentes y demás personal. Si se toma este concepto desde un punto de vista evolutivo se concluiría que cualquier organismo que ha de sobrevivir en un mundo cambiante, tratará de establecer metas relacionadas en forma realista con su entorno. Debe estar preparado para reducir esas metas, al menos dentro de ciertos límites, cuando el entorno se hace más difícil. Y debe estar preparado para elevar esas metas si el entorno se hace más benigno lo que en su lugar implica que las metas

no debieran ser rígidas.

Por último, el proceso de toma de decisiones es multifacético, emotivo,

conservador y

sólo parcialmente cognoscitivo<sup>iii</sup>, entonces los sistemas de información no contemplan todo el proceso de toma de decisiones como los técnicos presumen. Esto debido a que durante dicho proceso influyen muchos más aspectos que el teórico, como la experiencia, el estado de ánimo y el entendimiento de la situación bajo análisis que realiza el tomador decisiones.

Qué función cumplen los sistemas de información bajo estos conceptos en la toma de decisiones en las empresas?

Justamente la meta de un sistema de información es *“mantener atención y no simplemente inundar a la gente con información que, de alguna manera desordenada, pudiera acaso tener algún uso*

<sup>i</sup> Simon, Herbert, 1982. *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa.* 4ª ed. Aguilar

<sup>ii</sup> Idem nota 10

<sup>iii</sup> Keen, P., 1981. *Information Systems and Organizational Change.* Sloan School of Management, MIT. Communications of the ACM, 1 Vol. 24, 24-33.

potencial para ellos. Es cuestión de dirigir la atención de la gente a los asuntos importantes y prioritarios”<sup>iv</sup>.

## INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Es necesario definir qué tipo de información proveer a los tomadores de decisiones en las empresas para ayudarlos en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

### La información debería satisfacer los siguientes requisitos:

- Complementar los objetivos de corto y largo plazo dentro de la empresa.
- Trascender la perspectiva financiera para abarcar toda la gestión de la misma, ya sea utilizando indicadores financieros como no financieros\*.
- Reflejar la información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada.
- Realizar un adecuado feedback de la gestión teniendo en cuenta no sólo los aspectos internos sino también analizando las condiciones externas que enfrenta la firma.
- Encadenar todas las actividades de la empresa de manera que se establezca una relación causa - efecto entre las mismas.
- Permitir que cada trabajador entienda cómo su trabajo contribuye a que se logren los objetivos.
- Reflejar adecuadamente los costos de los servicios y/ o productos.
- Presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa.

\*Kaplan, R y Norton D., 1997. Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000.

El sistema de información para la gestión estratégica debe entonces presentar información para evaluar el desempeño de la misma y tomar decisiones en base a este desempeño, al entorno en el cual compete y a los objetivos que posee. Para esto, debe contemplar una serie de perspectivas o dimensiones que permitan realizar una adecuada gestión estratégica. Estos son los

siguientes”:

- Sector externo
- Cliente
- Mercados
- Calidad
- Recursos Humanos
- Procesos internos o producción (implica la evaluación de la gestión de los procesos productivos y productividad)
- Financiera. (financiero operativo y financiero estratégico)
- Productos y servicios (incluye todo lo relacionado al posicionamiento de productos existentes y lanzamiento de nuevos productos)
- Innovación y crecimiento

A continuación cada una de las mismas.

### Sector Externo

Contempla el entorno en el cual se encuentra la empresa. Entorno económico y social, tanto a nivel general como a nivel sectorial (el sector al que pertenece). Apunta a presentar una reseña sobre la situación económica general y la situación del sector en particular. Es necesario contemplar esta perspectiva en forma periódica para que, en el caso que se produzcan cambios en el entorno, éstos sean analizados junto a sus posibles influencias para el sector y para la empresa en particular. No es necesario un análisis diario, pero sí regularmente, el cual debe ser realizado a la luz de los objetivos y la estrategia adoptada para el cumplimiento de estos objetivos, de manera tal que, ante la necesidad de realizar cambios en la empresa por cambios en el entorno, los mismos se realicen en el momento.

<sup>v</sup> Dapena Fernández, J.L., 2000. *La Contabilidad Gerencial como herramienta competitiva en las Pymes de la ciudad de Córdoba*. Secretaria de Ciencia y Tecnología. Republica Argentina.

<sup>iv</sup> Idem nota 1

## Cientes

Una perspectiva en la cual se defina cómo quiere la empresa ser vista por sus clientes, defina cuáles son los objetivos a cumplir, y mediante qué actividades se va a tratar de alcanzar esa percepción que se quiere lograr en el cliente. En este punto se deben definir las características distintivas de los productos y/ o servicios que se brindan y se quiere que sean captadas por el cliente. Es así como, mediante encuestas y cuestionarios a los clientes más representativos, se estaría evaluando periódicamente el grado de cumplimiento (por parte de los productos y servicios), de los atributos que la empresa considera estratégicos o mediante los cuales quiere establecer sus ventajas competitivas.

### Ejemplos de indicadores de percepción que posee el cliente

- Confiabilidad en nuestro producto y/ o servicio
- Cumplimiento en los plazos convenidos
- Rapidez en la respuesta al cliente
- Servicio de Posventa ofrecido por la empresa
- Calidad del producto
- Precio del producto
- Condiciones de compra
- Calidad de atención
- Tiempo de espera
- Políticas de descuento
- Satisfacción del consumidor
- Etc.

## Mercados

Apunta a identificar el cliente tipo y el mercado al cual la empresa apunta para proveer bienes y servicios. Además, es en este punto donde hay que reflejar la posición relativa de la empresa con respecto a los demás competidores. Aquí es donde se incluye la competencia. Al vincular a la empresa con sus competidores se monitorea el desempeño de ésta en relación con el medio en el cual compete y teniendo en cuenta también el marco macroeconómico en el cual se está desarrollando (relacionado con la perspectiva de sector externo). No es lo mismo competir en un mercado recesivo que en uno con una economía en crecimiento. Además la información referente a los competidores le va a permitir a la empresa

tener un conocimiento real acerca de su desempeño relativo en el mercado.

### Ejemplos de indicadores de mercado

- Porcentaje de mercado
- Evolución histórica del porcentaje del mercado
- Evolución deseada / real del porcentaje de mercado
- Adquisición de nuevos clientes
- Adquisición de nuevos segmentos de clientes en mercados existentes
- Retención de clientes
- Pérdida de clientes
- Ventas cruzadas en el mismo mercado (maximización del cliente)
- Costo por clientes o por grupo de clientes
- Posición en el mercado ( 1º, 2º, etc.)
- Evolución histórica de posición en el mercado
- Evolución deseada / real de la posición en el mercado
- Desarrollo de nuevos mercados

## Calidad

Aquí surge el cuestionamiento de cómo medir la calidad, desde qué ámbito, bajo qué formato y ante quiénes se debe presentar la información. Puede no justificarse presentar indicadores de calidad en forma independiente dentro del reporte gerencial sino como parte integrante de los demás enfoques. Por ejemplo en la perspectiva de producción o procesos internos puede tratarse el factor calidad.

### En calidad se pueden citar estos indicadores

- Porcentaje de partes defectuosas
- Tiempos de demora
- Trabajos rehechos
- Unidades defectuosas por millón
- Materia prima defectuosa
- Materiales de proveedores defectuosos
- Etc.

Dentro de la perspectiva de recursos humanos también se puede abordar el factor calidad, para lo cual también existen indicadores que varían de empresa en empresa, se pueden tomar como por ejemplo los siguientes;

- Grado de cumplimiento de las metas establecidas de acuerdo a la estrategia
- Capacitación de los empleados dentro de la empresa
- Relación entre la capacitación provista por la empresa y la aplicabilidad en sus tareas de dichos conocimientos
- Cantidad de horas extras realizadas
- Etc.

En lo que hace a clientes y productos también se puede contemplar la calidad en la prestación del servicio por parte de la empresa y se puede recolectar información de acuerdo con los siguientes indicadores, entre otros;

- Protestas de clientes
- Devolución de productos
- Falta de cumplimiento en tiempos de entrega
- Satisfacción del cliente
- Etc.

Es fundamental presentar información referente a calidad pero la forma de presentación va a variar y los indicadores que la contemplen también de acuerdo a las características propias de cada empresa y a la gestión que se realiza en ella. Además se puede presentar esta información ya sea en forma explícita (como una perspectiva más) o bien en forma implícita dentro de las otras perspectivas.

### **Recursos Humanos**

Presentar a los recursos humanos de la empresa dentro del reporte gerencial como una perspectiva más a tener en cuenta en forma periódica es de suma importancia. Dado que es por medio de su personal que la empresa va a lograr cumplir con

su estrategia, es necesario monitorear y evaluar su desempeño en forma periódica. Hay que especificar el rol del personal de la empresa dentro de esta estrategia. Se debe determinar qué funciones deben cumplir los empleados, qué capacitación es necesaria que adquieran para eficientizar su desempeño y cómo se va a evaluar el cumplimiento de los objetivos para un determinado período de tiempo. Todas estas cuestiones deben ser debatidas a la luz de la estrategia que va a seguir la empresa en el largo plazo, y en función a las conclusiones a las que se arriben, establecer los indicadores y los cursos de acción a seguir para que el personal contribuya a lograr los objetivos.

Esta enunciación no es taxativa. Queda bajo la responsabilidad de cada empresa establecer los indicadores que considere más representativos para el seguimiento de la evolución de sus recursos humanos, y de acuerdo a la estrategia de largo plazo adoptada por la empresa. No se puede dejar de lado el factor humano en la toma de decisiones y la mejor forma de contemplarlo es incorporarlo al reporte gerencial o de gestión. Esto permite dar continuidad a la gestión de personal y lo integra a la evaluación que se hace de la gestión de acuerdo a la estrategia implementada.

### **Los indicadores a tener en cuenta dentro de la dimensión recursos humanos podrían ser**

- Ausentismo
- Capacitación mediante rotación en las tareas
- Días pagados / Días efectivamente trabajados
- Capacitación relacionada con la estrategia adoptada por la empresa a largo plazo
- Horas extras trabajadas
- Quejas y sugerencias
- Salarios competitivos
- Beneficios adicionales
- Rotación del personal de la empresa
- Grado de cumplimiento de los objetivos por ellos definidos y de acuerdo a la estrategia de la empresa
- Cuestionarios de satisfacción laboral
- Etc.

### Procesos Internos

Es necesaria una perspectiva de los procesos internos o productivos realizados por la empresa, en la cual se contemple la operatoria mediante la cual se provee a los clientes de bienes y servicios. Apunta a lograr una mayor productividad en los procesos productivos en función de la estrategia de la empresa y en total acuerdo con los integrantes de dicho proceso. Al hablar de proceso productivo es indistinto al sector industrial como al proceso productivo en el sector servicios. El tema clave es determinar los indicadores que sean los más apropiados para evaluar el desempeño del área de procesos internos en función a lo establecido en las estrategias de corto y largo plazo, y con relación a los costos incurridos para el proceso productivo de la empresa. Este último es un factor clave dado que la correcta determinación de los costos de los productos, desde un comienzo y durante la gestión, es de vital importancia para evaluar el desempeño de los procesos internos de la empresa.

#### La regla general a seguir para definir los indicadores del proceso productivo es que:

- Deben contemplar las actividades críticas del proceso productivo.
- Se deben establecer en función a la estrategia de largo plazo de la empresa.
- Deben contemplar cuestiones de calidad en su evaluación.
- No se debe restringir la cantidad de indicadores de este tipo en el reporte de gestión, se deben incluir todos aquellos que se consideren claves para poder realizar una correcta gestión del proceso productivo en función de la estrategia adoptada.
- Deben ser entendibles no sólo por los integrantes de estos procesos sino por toda la empresa, desde los gerentes hasta el resto del personal.
- Deben partir de una correcta determinación de los costos de los productos y dicha determinación de los costos debe ser revisada y actualizada en forma como máximo anual.

Un método de costeo aplicable para una correcta determinación de los costos podría ser el Costeo Basado en la Actividad<sup>vi</sup>. Dicha técnica permite realizar una correcta determinación de los costos en un comienzo para luego monitorear la gestión de los procesos de la empresa mediante el seguimiento de ciertos indicadores considerados claves y que contemplan el comportamiento que se produce en los costos. Estos indicadores van a permitir evaluar la gestión del área de producción o procesos internos y deben surgir de la implementación de los objetivos estratégicos a dicho sector (se bajan los objetivos a indicadores concretos que permitan al sector alcanzarlos mediante relaciones de causa- efecto). Esta determinación de los costos se puede realizar en forma anual o semestral y luego se monitorea periódicamente el desempeño mediante los indicadores definidos. Estos son los indicadores que más varían de empresa en empresa debido justamente a las distintas características en los productos y servicios que se ofrecen.

### Financiero

Una perspectiva financiera es fundamental y se considera desde dos aspectos que son:

**El financiero operativo**, que contempla indicadores financieros operativos necesarios para el normal desempeño de la empresa tales como índices de solvencia, de liquidez, de composición de cuentas, etc.

**El financiero estratégico**, que apunta a la medición de la capacidad de la gerencia para crear valor para los propietarios de la empresa tales como retorno sobre la inversión, valor económico agregado y demás indicadores financieros.

Los indicadores financieros operativos deben formar parte de la información que se presenta en forma continua dado que sirven a los tomadores de decisiones para manejar la situación financiera de corto plazo. Los indicadores financieros estratégicos sirven para conocer como se está creando valor para los propietarios del capital de la empresa, y es necesario realizar una evaluación periódica de la misma.

<sup>vi</sup> John Shank y Vijay Govindarajan. Gerencia Estratégica de Costos. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1995. Pág. 217-241.

### Entre los indicadores financieros de corto plazo:

- Índice de liquidez
- Índice de solvencia
- Índice de endeudamiento
- Costos de capital de terceros
- Capital de Trabajo
- Volumen de ventas (por región, por producto y de acuerdo al esquema presentado en productos y servicios)
- Costos de ventas (por región, por producto y de acuerdo al esquema presentado en productos y servicios)
- Gastos operativos
- Gastos administrativos
- Utilidad bruta
- Utilidad neta
- Etc.

### Indicadores financieros estratégicos de largo plazo:

- Tasa interna de retorno
- Valor económico agregado (EVA– Economic Value Added)\*
- Ingreso residual (Residual Income)
- Valor por acción (en caso de Sociedades Anónimas)
- Rentabilidad sobre el Activo
- Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto
- Rentabilidad sobre Capital de Terceros
- Rentabilidad sobre ventas
- Productividad Económica
- Análisis del Valor del Accionista (SVA)
- Shareholder Value
- Analysis)\*\*

\* William Hubbell. Combining Economic Value Added and Activity Based Management. Journal of Cost Management. Spring 1996. Vol. 10. N° 1. Pág. 18-29

\*\* Roger Mills and Carole Print. Strategic Value Analysis. Management Accounting. February 1995. Pág. 35-37.

### Productos y servicios

Es necesario determinar y llevar una adecuada clasificación de la etapa en la cual se encuentran cada uno de los productos o familia de productos de la empresa. Partiendo de que existe una línea continua entre crecimiento en un extremo y cosecha en el otro, estando la madurez del producto o servicio en un término medio entre estos dos extremos<sup>vii</sup>. En esta perspectiva se contempla esta situación.

Las etapas pueden ser;

- Crecimiento
- Madurez
- Cosecha

Esta información es fundamental para los administradores y gerentes dado que en función a la situación de los productos y/ o servicios de la empresa se van a tomar medidas relacionadas con los mismos. Es necesario clasificar a los productos en un esquema de este tipo y presentarlos a los tomadores de decisiones y usuarios de la información para que sepan cómo se encuentra estructurada la cartera de productos y servicios. La evaluación de la posición de estos productos dentro de este esquema que se presenta a los usuarios de la información gerencial debe ser

periódica, definiendo la periodicidad de acuerdo a las características propias de la actividad.

La idea de presentar una estructuración de los productos bajo esta modalidad, junto con los ingresos y egresos por productos es importante dado que obliga a los gerentes y tomadores de decisiones a pensar en cuestiones estratégicas en forma periódica y a ubicar los productos de la empresa en función de la estrategia asumida por la misma. Permite visualizar si los productos o servicios considerados de esta forma están acordes a lo establecido por la estrategia de la empresa como un todo, además, al estar bajo análisis periódico la composición de la cartera, presiona a continua revisión de la misma. Mantener la cartera de productos equilibrada significa tener una cartera en la cual existan productos en crecimiento que le permitan a la empresa seguir compitiendo en el futuro, a la vez que existan productos en madurez que son los que le permiten proveerse de fondos. Es importante definir la composición de la cartera de productos correcta en el largo plazo y tomar las medidas correctivas en el caso que sea necesarios ajustes o modificaciones. Esta perspectiva se encuentra muy vinculada al área de innovación y crecimiento en el caso de los productos en la etapa de crecimiento, vinculada al sector de procesos internos en la búsqueda de mayores eficiencias para los procesos correspondientes a los productos

<sup>vii</sup> J.P. Sallénave. Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1997. Pág. 184-188.

de madurez y cosecha, y por último vinculada como un todo con el área de mercado dado que el seguimiento de todos en forma periódica va a permitir clasificar los productos en este esquema y modificarlo en función a cambios en el mercado.

### **Innovación y Crecimiento**

Es en la cual se considera a la empresa en un futuro a mediano y largo plazo. Bajo esta concepción se busca definir las capacidades y determinar los procesos con los cuales se tiene que contar para posicionar a la empresa en el futuro. Se contemplan los escenarios futuros y las necesidades para poder seguir compitiendo en dichos escenarios.

La innovación y el crecimiento son difíciles de evaluar, pero si se parte de la estrategia adoptada por la empresa para el largo plazo es mediante esta perspectiva que mejor se van a realizar las acciones necesarias para ir alcanzando, a medida que van pasando los años, los objetivos establecidos. Con respecto al crecimiento lo que es importante subrayar son las necesidades de activos productivos y nuevos procesos necesarios para el desarrollo de la empresa y planificar su incorporación. Es también bajo esta óptica que se debe evaluar y programar la posibilidad de implementar nuevos procesos.

Las políticas y acciones a seguir para alcanzar un determinado crecimiento deben ser explicitadas y desagregadas en sucesivos cortos plazos de manera tal que se pueda evaluar su cumplimiento mediante el análisis de los logros parciales a corto plazo. La planificación de los recursos en general y humanos en particular (capacitación) debe ser contemplada y definida dentro de esta perspectiva, como así también la gestión del conocimiento dentro de la empresa<sup>viii</sup>.

Si bien parecería que se duplica la gestión del personal en estos indicadores con la perspectiva de recursos humanos, a lo que se apunta en este caso es a planificar la capacitación del personal y de sus conocimientos con vista a poseer personal calificado en las actividades claves para el logro

de los objetivos. Este activo es de los más valiosos con los se cuenta, y la forma de capacitarlos de acuerdo a las necesidades y a la estrategia es de vital importancia.

### **ALGUNAS CONSIDERACIONES EN LO QUE RESPECTA A LA APLICACIÓN**

Estos aspectos deberían estar contemplados en el sistema de información, reflejando la estrategia y los objetivos de la empresa a largo plazo. Se deben bajar los objetivos estratégicos a todos los niveles y atarlos a actividades claves, que puedan ser cuantificadas, y que permitan evaluar el desempeño a la luz de los objetivos a largo plazo.

La forma en la cual se pueden "atar" los objetivos a las actividades claves de cada uno de los sectores es mediante la inclusión de los indicadores que, a juicio de los representantes del sector o perspectiva en cuestión, y de los gerentes que establecen los objetivos estratégicos, sean los que mejor van a reflejar la actividad del sector a la

*Es fundamental este trabajo intelectual para entender que tipo de información necesitan los tomadores de decisiones para la gestión.*

luz de la estrategia adoptada para toda la empresa (en función de las relaciones causa – efecto entre las actividades). Así, al articular los objetivos dentro de cada uno de los departamentos, éstos no pierden contacto con la estrategia general.

Para bajar un objetivo de largo plazo al corto plazo hay que buscar aquellas actividades que van a permitir cumplir con dichos objetivos. Una vez que se han identificado, el siguiente paso es encontrar los indicadores que mejor las cuantifiquen. Luego se determinan los valores deseados que deben ser alcanzados, y, por último se define el horizonte de tiempo en el cual se van a ir alcanzando esos valores incrementados para que, en un largo plazo, se llegue a los niveles deseados.

También hay que preguntarse quiénes son los responsables de cada una de estas dimensiones, para lo cual hay que definir los lugares de la empresa donde se desarrollan las actividades y asociar las perspectivas en función de la estructura existente. Es posible asimismo agrupar los indicadores por perspectivas afines a la estructura

<sup>viii</sup> Alavi, M. and Leidner, D. 1998. *Knowledge management systems: emerging views and practices from the field*. Working paper, University of Maryland.



tradicional (producción, comercialización, personal y administración y finanzas, etc.) dado que generalmente se da esta similitud, de manera que los responsables de la gestión de las perspectivas coincidan con los responsables de los departamentos, salvo el caso de perspectivas nuevas o bien de perspectivas tales como calidad (que abarcan diversos departamentos) en las cuales es necesario una asignación ad hoc de responsabilidades. Si bien todo el personal es corresponsable en la gestión de la empresa (en su sector o departamento), el responsable máximo frente a la gerencia general es el encargado del sector o departamento.

Es fundamental este trabajo intelectual para entender qué tipo de información necesitan los tomadores de decisiones para la gestión.

### **CONCLUSIÓN**

Dadas las características y el entorno en el cual se toman las decisiones, y que éstas van a ser las mejores que se pueden tomar dentro de un contexto de falta de información, se vuelve sumamente necesario definir y estructurar la información a utilizar dentro de la empresa. Los conceptos y perspectivas planteadas en este artículo son una buena guía para empezar a planificar la forma en la cual se va a gestionar la información estratégica. Un punto fundamental al respecto es que para que exista información estratégica debe necesariamente existir una estrategia previa definida. Los requisitos que debe cumplir la información, y las perspectivas bajo las cuales se puede presentar la misma, sirven para realizar un control de gestión estratégico en la firma. Por este motivo es necesario haber realizado un desarrollo estratégico previo de la forma en la cual la empresa va a alcanzar sus objetivos.