



Evolución de las herramientas para la formulación de estrategias empresariales

Evolution of tools for the formulation of business strategies

Antonio Edgar Cabrera Osio

cabreraosio@gmail.com

ORCID: 0000-0002-5680-8637

Pedro Antonio Fuentes Jiménez

fuentespedroantonio@gmail.com

ORCID: 0000-0002-0809-5468

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Santa Cruz - Bolivia

Artículo recibido en diciembre 2020 / Arbitrado en febrero 2021 / Aceptado en febrero 2021 / Publicado en mayo 2021

RESUMEN

El presente artículo de revisión bibliográfica identificó, recopiló y analizó 45 herramientas de gestión que pueden ser usadas para la formulación de la estrategia empresarial, el periodo analizado comprende desde el año 1896 hasta el 2020; se utilizó el software libre VOSviewer para el análisis de datos y visualización de la información.

El estudio realizado abarcó: el análisis temporal de la tipología de las herramientas; la frecuencia del uso de estas según el buscador Google Académico y la plataforma 12manage; el país de nacimiento y edad productiva de los autores; y la concentración geográfica de las publicaciones de las herramientas.

Los principales hallazgos fueron: creciente importancia de las herramientas mixtas y relacionadas con la Estrategia del Océano Azul; la edad productiva de los autores está concentrada entre 40 a 60 años; predominan autores europeos y americanos; y las publicaciones se concentran en Estados Unidos.

Palabras clave:

Estrategia empresarial; Análisis; Diseño; Formulación, Herramientas de gestión

ABSTRACT

The present bibliographic review study identified, compiled and analyzed 45 management tools that can be used for the formulation of business strategy, the analyzed period ranges from 1896 to 2020; The free software VOSviewer was used for data analysis and information visualization.

The study carried out included: the temporal analysis of the typology of the tools; the frequency of use of these, according to the Google Scholar search engine and the 12manage platform; the country of birth and productive age of the authors; the geographical concentration of the publications of the tools.

The main findings were: increasing importance of mixed tools and related to the Blue Ocean Strategy; the productive age of the authors is between 40 to 60 years; European and American authors predominate; and publications are concentrated in the United States.

Keywords:

Business Strategy; Analysis, Design, Formulation, Management tools

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial es cada vez más caótico, competitivo, inestable e impredecible; genera la necesidad de establecer herramientas estratégicas que permitan encarar los dos aspectos más relevantes del enfoque estratégico; la ortodoxa *planificación* o el más actual *direccionamiento*, en el esfuerzo para competir mejor y adaptarse al entorno cambiante y turbulento (Bolland, 2020).

Es imperante, para los estudiosos de la ciencia y particularmente de la estrategia empresarial, conocer las herramientas pertinentes que los científicos, junto a las escuelas del desarrollo estratégico, han podido modelar en el afán de proponer soluciones a condiciones de orden amenazante o de oportunidad (Athanasopoulou & De Reuver, 2020).

Identificar las principales herramientas para el análisis y diseño de la estrategia empresarial constituye un aporte fundamental facilitando la etapa de reflexión que requiere recursos y capacidades efectivas. Por otra parte, establecer una relación de la evolución mediante la reseña histórica del origen de las herramientas permite tener un metaanálisis desde perspectivas literarias, y comprender su aplicabilidad, además de conocer sus limitaciones (Bellamy et al., 2019).

Las herramientas para la formulación de la estrategia empresarial

Por definición, una herramienta es un instrumento que se utiliza para facilitar la ejecución de una tarea. Las herramientas de gestión son metodologías utilizadas por los niveles directivos de la organización que, al ser aplicadas permiten ejecutar acciones que impactan en la organización (Álvarez, 2009).

En el sentido más amplio, una herramienta de gestión es esencialmente una aplicación, solución, metodología, paradigma, método, modelo, algoritmo, procedimiento, protocolo, sistema, indicador o instrumento específico que permite y facilita la administración del negocio y la organización de manera profesional (Schwarz, 2018).

De esta manera, por analogía, las herramientas para la formulación de la estrategia empresarial son instrumentos de gestión que se utilizan para facilitar los procesos de análisis y su consecuente implementación. Este estudio está centrado en describir y caracterizar herramientas de estrategias empresariales y su aplicación tanto en diseño como en el análisis.

Se ha realizado un trabajo de revisión bibliográfica que ha permitido identificar y recopilar 45 herramientas. La información obtenida consideró aspectos centrales como: lugar y año de publicación de la herramienta, nombre, país y fecha de nacimiento del autor, descripción de su aplicación, gráfica funcional del modelo y referencia literaria relevante.

METODOLOGÍA

Para determinar el uso actual de las herramientas de estrategia empresarial se han tomado dos plataformas de búsqueda; la primera fue *Google Académico* y, la segunda la plataforma de gestión *12Manage*.

Se han considerado únicamente herramientas que se usan para análisis o diseño de las estrategias empresariales y que aparecen referidas en las búsquedas en inglés de los artículos o bibliografía especializada, a través del buscador *Google Académico* y en la plataforma de gestión *12Manage*, en los años 2019 y 2020.

Google Académico

También conocido como *Google Scholar*, es un servicio de búsqueda gratuito ofrecido por Google. Indiza textos completos y metadatos de la literatura académica que proviene de los periódicos más variados, en muchos formatos y en cualquier disciplina.

Fue lanzado en 2004 y se ha convertido en un servicio mundial importante y completo a través del cual es posible encontrar artículos científicos, libros, tesis, resúmenes, disertaciones, bibliotecas previas a la publicación y mucho más. No hay un número oficial sobre el tamaño de su base de datos, pero los investigadores estiman que tiene alrededor de 389 millones de documentos, artículos, citas y patentes, por lo que es el servicio de investigación académica más grande del mundo (Rivas, 2020).

De esta manera, el criterio empleado para definir el uso actual de las herramientas de gestión, es la cantidad de citas que devuelve el buscador de publicaciones científicas más importante del planeta (Google Académico) cuando se referencia la herramienta y al autor en inglés y para el periodo 2019 y 2020.

12Manage

Otro criterio de validación y vigencia de las herramientas, sujeto de estudio, está dado por

12manage, una plataforma de conocimiento para gerentes, especialistas y académicos en materia de gestión empresarial. Los miembros de esta red son en su mayoría gerentes senior (60%), especialistas en gestión (20%) y académicos de gestión (20%) (Zillman 2018).

Asimismo, cuenta con más de 1 000 000 de miembros, comprende doce centros de conocimiento sobre gestión, uno de ellos es la estrategia empresarial. Proporciona para cada método, modelo o concepto de gestión las siguientes cualidades: descripción concisa, historial, cálculo, uso, aplicación, pasos del proceso, fortalezas, limitaciones, suposiciones, condiciones, referencias; así como, un foro interactivo para miembros (Zillman, 2018).

Los miembros pueden participar en centros de interés temáticos (SIG), lo que permite establecer contactos e intercambiar información con sus pares en todo el mundo. Hay un SIG para cada centro de conocimiento de gestión en cada idioma. Esto permite medir objetivamente el interés de los miembros en temáticas y herramientas de gestión específicamente relacionados con las herramientas para el análisis y diseño de la estrategia empresarial.

A continuación, se presenta la Tabla 1 que resume los datos generales de las herramientas que han sido cuidadosamente recopiladas para los fines de este estudio.

Tabla 1

Herramientas para Formulación de Estrategias Empresariales

No	HERRAMIENTA	AUTOR	NACIMIENTO AUTOR	AÑO NACIMIENTO AUTOR	PAIS ORIGEN HERRAMIENTA	AÑO PUBLICACIÓN
1	Principio de Pareto	Vilfredo Federico Pareto	Italia	1848	Italia	1896
2	Ciclo de Deming o Ciclo de Shewhart	Walter Andrew Shewhart	Estados Unidos	1900	Estados Unidos	1939
3	Jerarquía de las Necesidades	Abraham Maslow	Estados Unidos	1908	Estados Unidos	1943
4	Diagrama de los campos de fuerza	Kurt Lewin	Polonia	1890	Estados Unidos	1943
5	Lluvia de ideas	Alex Osborn	Estados Unidos	1888	Estados Unidos	1953
6	Administración por Objetivos	Peter Drucker	Austria	1919	Estados Unidos	1954
7	Matriz Producto-Mercado	Ansoff H Igor	Rusia	1908	Estados Unidos	1957
8	La curva de experiencia	Bruce D. Henderson	Estados Unidos	1915	Estados Unidos	1960
9	Análisis FODA	Albert S Humphrey	Estados Unidos	1926	Estados Unidos	1964
10	Ciclo de vida del Producto	Theodore Levitt	Alemania	1925	Estados Unidos	1965
11	Análisis PEST	Francisco J Aguilar	Estados Unidos	1932	Estados Unidos	1967
12	Matriz de Boston Consulting Group	Bruce D. Henderson	Estados Unidos	1915	Estados Unidos	1973
13	Matriz Mckinsey	Bruce D. Henderson	Estados Unidos	1915	Estados Unidos	1973
14	Mapas Mentales	Tony Buzan	Inglaterra	1942	Inglaterra	1974
15	Benchmarking	David T. Kearns	Estados Unidos	1930	Estados Unidos	1976
16	Análisis Causa Raíz	Taiichi Ohno	Japón	1912	Japon	1978
17	Las 5 fuerzas	Michel E. Porter	Estados Unidos	1947	Estados Unidos	1979
18	La Matriz ADL	Arthur D. Little	Estados Unidos	1930	Estados Unidos	1980
19	Matriz de Kraljic	Peter Kraljic	Eslovenia	1939	Estados Unidos	1983
20	Cadena de Valor	Michel E. Porter	Estados Unidos	1947	Estados Unidos	1985
21	Seis sombreros de Bono	Edward de Bono	Malta	1933	Malta	1985
22	Planificación por Escenarios	Pierre Wack	Francia	1922	Estados Unidos	1985
23	Matriz de 9 cuadrantes FODA	Heinz Wehrich	Inglaterra	1930	Estados Unidos	1988
24	Estrategias Genéricas	Michel E. Porter	Estados Unidos	1947	Estados Unidos	1989
25	Modelo del Diamante	Michel E. Porter	Estados Unidos	1947	Estados Unidos	1990
26	Modelo de la Misión de Ashridg	Andrew Campbell	Inglaterra	1950	Inglaterra	1990
27	Cuadro de Mando Integral	Robert Kaplan y David Norton	Estados Unidos	1940	Estados Unidos	1992
28	Storytelling	Pierre Wack	Francia	1922	Estados Unidos	1992
29	Mapas de Sistemas de Actividades	Michel E. Porter	Estados Unidos	1947	Estados Unidos	1996
30	Mapa de Pioneros, colonos emigrantes	W. Chan Kim y R. Mauborgne	Korea	1958	Estados Unidos	1997
31	Cuadro estratégico y Curvas de Valor	W. Chan Kim y R. Mauborgne	Korea	1958	Estados Unidos	1997
32	Matriz de Complejidad Tiempo Distancia	Ben Tiggelaar	Holanda	1969	Holanda	1999
33	Cuadro de las 4 acciones	W. Chan Kim y R. Mauborgne	Korea	1958	Estados Unidos	1999
34	Ciclo de experiencia del comprador	W. Chan Kim y R. Mauborgne	Korea	1958	Estados Unidos	2000
35	La banda de precios del grueso del mercado objetivo	W. Chan Kim y R. Mauborgne	Korea	1958	Estados Unidos	2000
36	Mapas Estratégicos	Robert Kaplan y David Norton	Estados Unidos	1940	Estados Unidos	2001
37	La innovación en Valor	W. Chan Kim y R. Mauborgne	Korea	1958	Estados Unidos	2004
38	Modelo de negocio CANVAS	Alexander Osterwalder	Suiza	1974	Suiza	2009
39	El círculo dorado	Simon Sinek	Inglaterra	1973	Inglaterra	2009
40	Matriz de maduración de la transformación digital	Andrew McAfee, George Westerman & Didier Bonnet	Estados Unidos	1967	Estados Unidos	2012
41	Diseño de la propuesta de Valor	Alexander Osterwalder	Suiza	1974	Suiza	2014
42	Cuadro de Perfiles de Liderazgo	W. Chan Kim y R. Mauborgne	Korea	1958	Estados Unidos	2014
43	Cuatro modelos de negocio para la era digital	Weill P. & Woerner S.	Australia	1955	Estados Unidos	2015
44	Las 3 lágrimas de los no clientes	W. Chan Kim y R. Mauborgne	Korea	1958	Estados Unidos	2017
45	Las 5 claves del Juego Infinito	Simon Sinek	Inglaterra	1973	Inglaterra	2019

La Tabla 1 muestra el trabajo de recopilación de 45 herramientas que se utilizan para el análisis y/o diseño de la estrategia empresarial, abarcando sus publicaciones desde el año 1896 hasta el 2020. La información recopilada consiste en el nombre de la herramienta, autor, país y año de nacimiento del autor, y año y lugar de la publicación de la herramienta.

Se han considerado exclusivamente herramientas que puedan ser utilizadas en el análisis y/o diseño de estrategias empresariales, y que se encuentren vigentes, el criterio de vigencia está asociado a búsquedas de referencias exclusivamente durante los dos últimos años, es decir 2019 y 2020 en las plataformas seleccionadas.

Otro criterio considerado para la recopilación consistió en que la herramienta pueda ser expresada a través de una gráfica, lo que garantiza su utilidad y aplicación.

Visualización gráfica de resultados

VOSviewer es una herramienta de software para analizar y visualizar la literatura científica desarrollada por Nees Jan van Eck y Ludo Waltman del Centro de Estudios de Ciencia y Tecnología (CWTS), de la Universidad de Leiden. No es de código abierto, pero es de uso libre. Se ha elegido esta herramienta porque para los

finés del presente estudio permitió realizar el análisis y la visualización de la información adecuadamente (Jan van Eck & Waltman, 2020).

Tipologías de las herramientas

Las herramientas estratégicas han sido clasificadas en función a su uso en: herramientas de Análisis que están orientadas exclusivamente a la medición y correspondiente análisis; herramientas de Diseño, cuando su uso está orientado exclusivamente al diseño; y herramientas Mixtas, cuando permiten realizar ambas funciones.

Síntesis de las herramientas

En una primera instancia se ha considerado importante sintetizar la recopilación de estas 45 herramientas como consulta rápida a las principales herramientas de gestión aplicables a la formulación de la estrategia empresarial. En este sentido, se consideró particularmente útil, sintetizar cada una de las herramientas a través de: una breve descripción de su uso; referencia bibliográfica asociada a su publicación, representación gráfica y tipología de uso.

Como primer resultado se presentan las tablas 2,3,4,5 y 6 que muestran el resumen sintético de las 45 herramientas recopiladas separadas por periodo de publicación.

Tabla 2

Descripción Herramientas Estratégicas, periodo del 1939 al 1965


No	HERRAMIENTA Y REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DE PUBLICACIÓN	REPRESENTACIÓN GRAFICA	BREVE DESCRIPCIÓN DE USO
1	Ciclo de Deming. Walter Andrew Shewhart, (1939)		El ciclo de Edwards Deming es usado en el diseño de la estrategia, permite definir un proceso para el mejoramiento y aprendizaje continuo de la estrategia. Consiste en una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos: Planifica, Ejecuta, Estudia y Actúa.
2	Jerarquía de las Necesidades. Abraham Maslow, A Theory of Human Motivation, (1943)		La pirámide de Maslow o la Jerarquía de las necesidades es una herramienta de análisis , muy útil para entender las prioridades y las necesidades de los clientes y alinearlas con la estrategia empresarial.
3	Diagrama de los campos de fuerza. Lewin Kurt, Defining the Field at a Given Time, (1943)		El Diagrama de los campos de fuerza se puede utilizar en el análisis de la estrategia empresarial para visualizar las fuerzas que trabajan en favor y contra de las iniciativas de la Estrategia. El diagrama ayuda a representar la "guerra" entre las fuerzas alrededor de la estrategia empresarial.
4	Principio de Pareto. Joseph Juran, Quality Control Handbook, (1951)		Es una herramienta general de análisis , permite enfocarse en el 20% de las causas de un problema y lograr el 80% de la solución del mismo. Esto significa en la práctica ahorro en tiempo, recursos y maximizar el resultado. Es aplicable a el proceso de análisis de la estrategia empresarial.
5	Lluvia de ideas. Alex Osborn, Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking, (1954)		La herramienta de análisis del Brainstorming es una actividad creativa de grupo para alcanzar con las nuevas ideas de todos la innovación o la mejoría. La idea es con los aportes individuales lograr un nivel más alto (de la sinergia) de la creatividad que la suma de los participantes por separado. Es aplicable también en la fase de diseño de la estrategia.
6	Administración por Objetivos. Peter Drucker, The Practice of Management, (1954)		Para el diseño de estrategias es muy importante el involucramiento de los gerentes y su contribución en la definición de los objetivos asociados a la misma, de la misma manera que en la implementación de la estrategia. Esta herramienta de diseño, resulta particularmente útil para la definición y cumplimiento de los objetivos estratégicos empresariales.
7	Matriz Producto-Mercado. Igor Ansoff, Strategies for Diversification, (1957)		Es una herramienta de diseño simple, que puede dar claridad para definir las estrategias básicas de crecimiento de una empresa en relación a las variables producto / mercado. En los 4 cuadrantes se definen las estrategias de penetración, desarrollo de productos, mercados y Diversificación.
8	La curva de experiencia. Bruce D. Henderson, Analyses of overall cost behavior, (1960)		La Curva de la Experiencia fue establecida por asesores que se especializaban en planificación estratégica empresarial — para denominar el comportamiento de los costos totales, incluyendo costos indirectos, en los segmentos de mayor crecimiento de las industrias química y electrónica. Es una herramienta de análisis .
9	Análisis FODA. Albert S. Humphrey, Investigating Failures in Corporate Planning, Stanford International Research Institute, (1964)		El análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se ha convertido en una de las herramientas de análisis del entorno y de la empresa, más útiles y populares para que los ejecutivos y dueños de negocios para el inicio de procesos de formulación de sus estrategias.
10	Ciclo de vida del Producto. Theodore Levitt, Exploit the product life cycle, (1965)		El concepto de ciclo de vida del producto, se encuentra plenamente vigente y se aplica constantemente en el análisis y diseño de la estrategia empresarial.

La Tabla 2 presenta 10 herramientas para la gestión estratégica que han sido publicadas entre los años 1939 y 1965. De las cuales 6 son

de análisis, 3 de diseño y 1 es usada para el diseño y análisis (mixta).

Tabla 3

Descripción Herramientas Estratégicas, periodo del 1966 al 1984

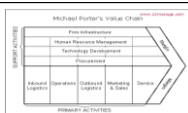
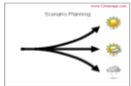




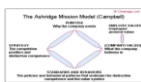
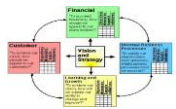



No	HERRAMIENTA Y REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DE PUBLICACIÓN	REPRESENTACIÓN GRAFICA	BREVE DESCRIPCIÓN DE USO
1	Análisis PEST. Francis J. Aguilar, Scanning the Business Environment, (1967)		El análisis del entorno de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) de una región sirve para identificar las oportunidades y amenazas a considerar en la formulación de las estrategias empresariales.
2	Matriz de Boston Consulting Group. Bruce D. Henderson, Boston Consulting Group matrix, (1973)		Esta herramienta de análisis se usa para determinar prioridades en la cartera de productos de una unidad de negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contenga productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y de bajo-crecimiento y generen mucho de efectivo.
3	Matriz Mckinsey. Bruce D. Henderson, Mckinsey matrix, (1973)		La Matriz McKinsey es una herramienta de análisis de la cartera de negocios de una corporación, a partir del análisis de las unidades estratégicas de negocio que posee. También se la conoce como: Matriz GE, Herramientas para la Valorización de Negocios o Pantalla de Negocios GE.
4	Mapas Mentales. Tony Buzan, Use Your Head, (1974)		Es una herramienta de análisis de todo tipo de problema, que se adecua a la estimulación del pensamiento creativo en grupos.
5	Análisis Causa Raíz. Taiichi Ohno, El Sistema de Producción Toyota: Mas Alla de la Producción a Gran Escala, (1978)		El Análisis causa raíz (ACR) es una herramienta de análisis estructurado, que se centra en encontrar la causa verdadera de un problema y su solución. En lugar de simplemente ocuparse de sus síntomas. El origen no está claro, aunque varios autores coinciden en que su origen se remonta a los años 1930 con el Método de los 5 por qué.
6	Benchmarking. David T. Kearns, Leadership through quality Program, (1976)		El benchmarking es una herramienta de comparación con la competencia, normalmente con el mejor. Es una medida de calidad, es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparadas con otras. Y se usa en estrategia empresarial para el análisis y diseño de la estrategia.
7	Las 5 fuerzas. How competitive forces shape strategy, M. Porter, (1979)		Esta herramienta es para el análisis de una industria y cuantifica las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria. Complementa al análisis del entorno y viabiliza el diseño de la estrategia.
8	La Matriz ADL. Arthur D. Little, Portfolio management and the ADL Matrix, (1980)		Esta herramienta de análisis introduce como principal novedad una de las dimensiones del análisis del grado de madurez del sector, ya que Arthur D. Little considera que a medida que crece un determinado sector, cambian las condiciones de la competencia, y con ello las posibilidades estratégicas de una empresa.
9	Matriz de Kraljic. The Kraljic Portfolio Purchasing Model, P. Kraljic, (1983)		Esta herramienta de análisis y diseño se usa para determinar la estrategia de una empresa respecto a sus proveedores. La posición que ocupa su suministro en la matriz, determina el tipo de estrategia a emplear.

La Tabla 3 presenta 9 herramientas para la gestión estratégica que han sido publicadas

entre los años 1966 y 1984. De las cuales 7 son de análisis y 2 son mixtas.

Tabla 4

Descripción Herramientas Estratégicas, periodo del 1985 al 1997

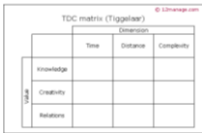






No	HERRAMIENTA Y REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DE PUBLICACIÓN	REPRESENTACIÓN GRAFICA	BREVE DESCRIPCIÓN DE USO
1	Cadena de Valor. Competitive Strategy, M. Porter, (1985)		Esta herramienta plantea una forma sistemática de análisis de todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan entre sí. Se desglosa a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.
2	Planificación por Escenarios. Pierre Wack, Scenarios: Shooting the Rapids, (1985)		Esta herramienta permite la planeación por escenarios. El manejo de escenarios en la planificación de la estrategia, puede resultar particularmente útil en condiciones de alta incertidumbre. Es una herramienta de diseño .
3	Seis sombreros de Bono. Six Thinking Hats, E. de Bono, (1985)		Los seis sombreros es una herramienta analítica diseñada para sacar al pensamiento del estilo argumentativo habitual y llevarlo a un estilo cartográfico. Esto hace del pensamiento un proceso de dos etapas. La primera es elaborar el mapa. La segunda es elegir la ruta en el mapa.
4	Matriz de 9 cuadrantes FODA. Heinz Weirich, Management: A Global Perspective, (1988)		La Matriz de 9 cuadrantes (Matriz Min/Max) se utiliza para realizar un diseño o una planificación de acciones, combinando factores internos (fortalezas y debilidades) con factores externos (oportunidades y amenazas). Dando lugar al nacimiento de las Estrategias: Ofensivas, Defensivas, de Reorientación y Supervivencia. Transforma al FODA en una herramienta de diseño.
5	Estrategias Genéricas. The competitive advantage of nations, M. Porter, (1989)		Esta herramienta de análisis muestra gráficamente los 2 tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo por costos (bajo costo) y por Diferenciación. Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera y cuarta estrategia competitiva viables que es por enfoque.
6	Modelo del Diamante. Diamont Model, M. Porter, (1990)		El diamante de Porter es una herramienta analítica que grafica las razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas. Es una herramienta de análisis .
7	Modelo de la Misión de Ashridge. Andrew Campbell, Marion Devine and David Young, A Sense of Mission, (1990)		El Modelo Ashridge de la Misión Empresarial es una herramienta que se puede utilizar para el análisis o diseño de una misión, debe incluir el posicionamiento competitivo de la empresa.
8	Cuadro de Mando Integral. The Balance Score Card, R. Kaplan and D. Norton, (1992)		Permite tener una visión global de la estrategia corporativa y ayudar a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la ruta marcada. permite de una manera coherente operativizar la visión y la estrategia en proyectos y acciones en las 4 dimensiones conocidas. Es una herramienta que su utiliza en el diseño de la estrategia empresarial.
9	Mapas de Sistemas de Actividades. What is Strategy, M. Porter, (1996)		Los mapas de sistemas de actividades, muestran como la Posición Estratégica de una empresa se encuentra en un conjunto de actividades hechas a la medida, y diseñadas para hacer realidad dicha posición. Identifica los principales temas de alta importancia, para luego implementarlos mediante clusters de actividades fuertemente vinculadas. Es una herramienta de análisis y diseño para la formulación de la estrategia.
10	Mapa de Pioneros, colonos emigrantes. Innovación en valor: la lógica estratégica de alto crecimiento, W. Chan Kim y R. Mauborgne, (1997)		El mapa de pioneros, emigrantes y colonos es una herramienta de análisis y diseño estratégico, para modificar la curva de valor, analizando un desplazamiento hacia el área de pioneros que son las fuentes más poderosas de crecimiento rentable. Mientras los colonos básicamente no contribuyen al crecimiento rentable, los emigrantes se encuentran en una situación intermedia.
11	Cuadro estratégico y Curvas de Valor. Innovation in value: the strategic logic of high growth, W. Chan Kim y R. Mauborgne, (1997)		El cuadro estratégico y las curvas de valor es la herramienta más conocida y más utilizada para la aplicación de la metodología de la Estrategia del Océano Azul. El cuadro grafica los factores competitivos de la industria y cada competidor en función de su oferta de valor asociada a cada factor construye su curva de valor. De esta manera se grafica el posicionamiento competitivo y es muy útil para el análisis y para el diseño de la estrategia competitiva.

La Tabla 4 presenta 11 herramientas para la gestión estratégica que han sido publicadas entre los años 1985 y 1997. De las cuales 4 son

de análisis, 3 de diseño y 4 tienen como propósito ayudar en el diseño y el análisis.

Tabla 5

Descripción Herramientas Estratégicas, periodo del 1998 a 2013

No	HERRAMIENTA Y REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DE PUBLICACIÓN	REPRESENTACIÓN GRAFICA	BREVE DESCRIPCIÓN DE USO
1	Matriz de Complejidad Tiempo Distancia. Ben Tiggelaar, MBA in één dag, (1999)		Esta herramienta se utiliza a lo largo de todo el proceso de desarrollo de la estrategia, tanto en el análisis como en el diseño . El framework se utiliza normalmente para preguntar cuál es la influencia (o el valor) de controlar el tiempo, la distancia y la complejidad.
2	Cuadro de las 4 acciones. Creación de un nuevo espacio de mercado, W. Chan Kim y R. Mauborgne, (1999)		La clave para el diseño de una nueva curva de valor para el negocio reside en hacerse 4 preguntas: Qué factores deberían Eliminarsse, Reducirse, Aumentarse o Crearse. El marco de referencia de las 4 acciones es el que grafica estas acciones.
3	Ciclo de experiencia del comprador. Identificar las ideas de negocio ganadoras cuando se presentan, W. Chan Kim y R. Mauborgne, (2000)		Esta herramienta permite el análisis y/o diseño de la experiencia del cliente, expresada en el ciclo de 6 etapas del comprador. Cada etapa puede asociarse a 6 palancas de utilidad del producto o servicio ofertado. La estrategia explora todas las posiciones de combinación entre las etapas con las palancas de utilidad para encontrar océanos azules para explotar.
4	La banda de precios del grueso del mercado objetivo. Identificar las ideas de negocio ganadoras cuando se presentan, W. Chan Kim y R. Mauborgne, (2000)		El análisis y diseño del modelo de precios a ser utilizado puede realizarse con la herramienta de la banda de precios del grueso del mercado objetivo. Se analizan 3 tipologías alternativas de producto/servicio y se contrastan con una escala de posicionamiento de precios alto, medio o bajo para encontrar océanos azules.
5	Mapas Estratégicos. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, R. Kaplan and D. Norton, (2001)		De los mismos autores del Cuadro de Mando Integral. Los Mapas Estratégicos son muy útiles para transformar los proyectos asociados a la estrategia, en acciones de una manera coherente y susceptible de control, manteniendo la estructura de las 4 dimensiones: financiera, cliente, procesos y colaboradores. Es una herramienta de diseño .
6	La innovación en Valor. Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim y R. Mauborgne, (2004)		Esta herramienta de diseño grafica el área de la innovación de valor, se produce cuando las acciones de una empresa afectan favorablemente tanto a su estructura de costos, su propuesta de valor y al valor percibido por los compradores. Los ahorros de costos se logran eliminando y reduciendo los factores en los que compete una industria. El valor para el comprador se eleva aumentando y creando elementos que la industria nunca ha ofrecido.
7	Modelo de negocio CANVAS. Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, (2009)		Es una plantilla genérica que grafica un modelo de negocio, que puede ser utilizada por "visionarios, cambiadores de juegos y retadores que se esfuerzan por desafiar los modelos de negocios pasados de moda y diseñar las empresas del mañana. Puede describir prácticamente cualquier modelo de negocio. Es una herramienta de análisis y diseño de la estrategia empresarial.
8	El círculo dorado. Start with Why, Simon Sinek, (2009)		La gente no compra lo que tú haces, compran el por qué lo haces. La herramienta propone que las estrategias se diseñen a partir de un "por qué" y, entonces, establecer el "cómo" y el "qué". Es decir definir el posicionamiento estratégico de adentro hacia afuera y no al revés. Esto facilita la conexión con la audiencia, y la herramienta se aplica al análisis y diseño en la formulación de la estrategia.
9	Storytelling. Guber, P., Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story, (2011)		Las historias realizan la conexión con las audiencias. El verdadero papel de la estrategia es describir un futuro que valga la pena crear, y luego cosechar las ventajas competitivas de prepararse y hacerlo realidad. La estrategia, en otras palabras, se trata de contar historias. Es una herramienta de diseño creativo imprescindible en la formulación de la estrategia.

La Tabla 5 presenta 9 herramientas para la gestión estratégica que han sido publicadas

entre los años 1998 y 2013. De las cuales 4 herramientas son de diseño y 5 son mixtas.

Tabla 6

Descripción Herramientas Estratégicas, periodo del 2014 al 2020

No	HERRAMIENTA Y REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA DE PUBLICACIÓN	REPRESENTACIÓN GRAFICA	BREVE DESCRIPCIÓN DE USO
1	Matriz de maduración de la transformación digital. Leading Digital : Turning Technology into Business Transformation, George Westerman ,Didier Bonnet , & Andrew McAfee, (2014)		Es una matriz que grafica la posición en relación a la madurez de las empresas en materia de transformación digital, combinando las variables de capacidades digitales desarrolladas con el liderazgo digital. Es una herramienta de análisis .
2	La propuesta de Valor. Value Proposition Design, A Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, A. Smith, (2014)		La herramienta plantea un diseño de la propuesta de valor basado en dos bloques, El primer bloque contiene las tareas a realizar por los segmentos de clientes, y sus expectativas de aspectos negativos a resolver y positivos a cumplir en la ejecución de las tareas. Y el segundo bloque es la propuesta de valor propiamente dicha que contiene los productos y servicios, y sus componentes ganadores y aliviadores para los clientes.
3	Cuadro de Perfiles de Liderazgo. The blue ocean leadership, W Chan Kim y R. Mauborgne, (2015)		El desarrollo de perfiles de liderazgo alternativos es vital para el diseño de la estrategia porque permite identificar los liderazgos empresariales y sus carencias a niveles de mandos altos, intermedios y bajos. Esta herramienta permite graficar los perfiles para todos los mandos en función a los componentes de las 4 acciones claves de la estrategia: aumentar, eliminar, reducir o crear. Es una herramienta para el análisis y diseño .
4	Cuatro modelos de negocio para la era digital. Thriving in an increasingly digital ecosystem. Weill P. & Woerner S., (2015)		Para seleccionar el modelo de negocio correcto, los líderes empresariales tienen cuatro opciones distintas (solas o en combinación), con capacidades y relaciones asociadas. Los ejecutivos necesitan determinar (1) la medida en que quieren controlar la cadena de valor, o impulsar o ser parte de un ecosistema que cumpla con las necesidades totales del cliente final; y (2) la medida en que conocen los objetivos de su cliente final. Es una herramienta de análisis y/o diseño .
5	Las 3 lágrimas de los no clientes. Blue Ocean Shift beyond competing, W Chan Kim y R. Mauborgne, (2017)		Los 3 niveles del universo de los no clientes ofrece en general grandes oportunidades de océanos azules, esta herramienta permite identificar estas oportunidades y se aplica tanto al análisis como al diseño de la estrategia empresarial.
6	Las 5 claves del Juego Infinito. The infinite game, S. Sinek, (2019)		El negocio empresarial, al igual que la Estrategia es un juego infinito, y las 5 claves para jugarlo son: tener una causa justa fuerte que inspire a las personas; fomentar una cultura de confianza entre sus empleados; aprender de tus rivales e inspirarte en ellos; y mostrar el coraje de dirigir a su empresa hacia su causa justa y hacer lo correcto a largo plazo, no solo a corto plazo. Es una herramienta de diseño .

La Tabla 6 presenta 6 herramientas para la gestión estratégica que han sido publicadas

entre los años 2014 y 2020, de las cuales una es de análisis, 2 son de diseño y 3 son mixtas.

Para este artículo de revisión descriptiva, en una segunda instancia, y adicionalmente a la síntesis de las herramientas, se ha realizado un análisis que comprende: Uso temporal de las herramientas según las plataformas Google Scholar y 12Manage; análisis de los datos del autor; análisis regional del origen y publicación de las herramientas.

Análisis temporal por tipología y uso de las herramientas

Para facilitar la visualización del análisis evolutivo de las herramientas para la formulación de las estrategias se ha definido un plano compuesto por la fecha de nacimiento de los autores (eje Y) y la fecha de publicación de la herramienta (eje x).

De acuerdo con la estructura definida por el software VOSviewer se han considerado los siguientes parámetros:

Identificador = Número de Herramienta (son 45 herramientas numeradas cronológicamente, según su fecha de publicación)

Etiqueta = Nombre de la Herramienta

Sub etiqueta = Nombre del Autor de la herramienta

x = año de publicación de la herramienta

y = año de nacimiento del autor de la herramienta

Peso = cantidad de referencias encontradas en buscador Google Académico desde 2019 hasta septiembre 2020, o similar en 12Manage.

Los resultados obtenidos se muestran en las figuras 1 y 2 respectivamente.

Figura 1

Evolución y uso de las herramientas según Google Scholar

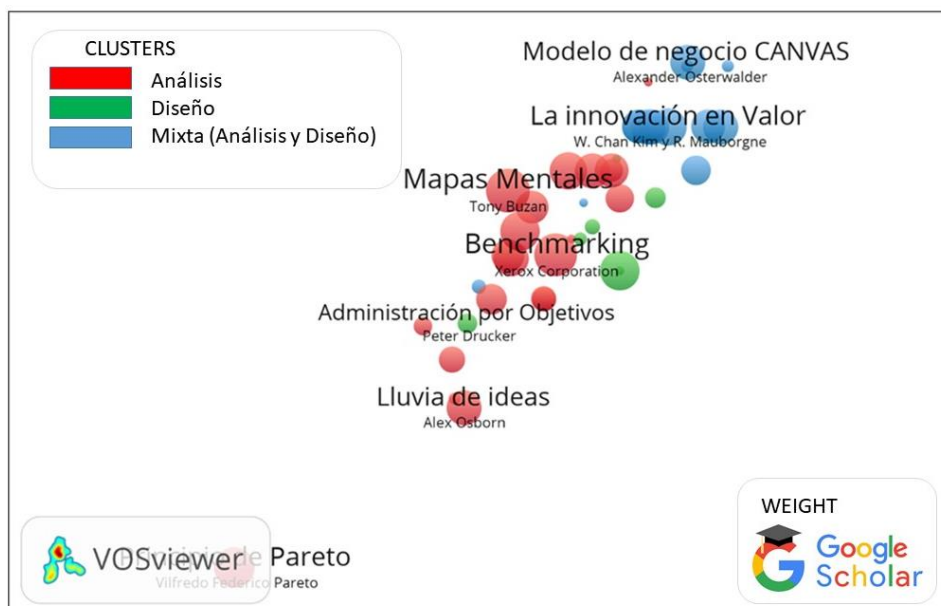


Figura 2

Evolución y uso de las herramientas según 12Manage.



En las figuras 1 y 2 el eje de las "x" está referido al año de publicación de las herramientas, y el eje de las "y" al año de nacimiento del autor, por lo que el plano representa la evolución temporal de las herramientas. La visualización simple muestra una evolución en ambos casos de herramientas analíticas (rojo), hacia herramientas de diseño (verde), finalmente la evolución es hacia herramientas mixtas (azul).

Los hallazgos que sobresalen son: (a) Hasta los años 80, el desarrollo de herramientas de análisis es casi total; (b) En la década de los 80 aparecen y sobresalen las herramientas de diseño; (c) En las tres últimas décadas, el predominio de las herramientas mixtas es notorio, son herramientas que se utilizan tanto para el análisis como para el diseño; (d) Se verifica que, algunas herramientas de análisis, a pesar de su antigüedad, son muy usadas; sin embargo, esto varía según el peso otorgado por el uso de bases de datos según Google

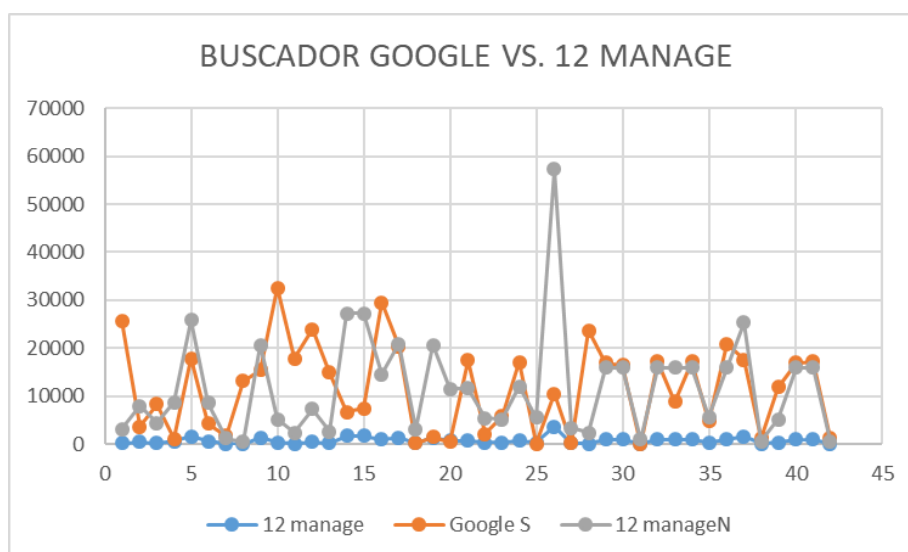
Académico o 12Manage. En el primer caso resaltan: Principio de Pareto, Lluvia de ideas, Benchmarking, y Mapas Mentales. Mientras que para 12 Manage resaltan: Principio de Pareto, Lluvia de ideas, Cuadro de Mando Integral y la Matriz de Boston Consulting Group; (e) La década de los 80 está marcada por el desarrollo de herramientas de Michael Porter; (f) Es notable el uso y desarrollo de las herramientas asociadas a la metodología de la Estrategia del Océano Azul en las dos últimas décadas.

Análisis comparativo de resultados Google Académico y 12 Manage

Se ha realizado un gráfico comparativo que se muestra en la Figura 3. Para su construcción se han considerado las 45 herramientas numeradas del 1 al 45 en el eje de las x, y en el eje de las "y" se consideró la cantidad de resultados obtenidos en referencias relativas al buscador Google Académico (curva naranja) y a la plataforma 12Manage (curva azul).

Figura 3

Evolución y uso de las herramientas según Google Académico y 12Manage



Debido a una diferencia lógica de tamaño los resultados del buscador en general son muchos más que los resultados de la plataforma y, a efecto de visualizar mejor las diferencias y similitudes, se han multiplicado los resultados de la plataforma por un factor equivalente a la relación promedio de cantidades reportadas del buscador respecto a la cantidad de la plataforma. (este factor es 15.44 veces), de esta manera se construye la curva gris en la Figura 3 (12ManageN) que simula los resultados de la plataforma en una dimensión de tamaño similar al buscador.

Se observan los siguientes hallazgos: (a) Las curvas tienen un diferente comportamiento (comparando la curva gris con la naranja), lo que significa que los resultados del uso de las herramientas son distintos, si se utiliza el buscador o la plataforma de gestión. Esto inicialmente es comprensible porque la plataforma de gestión es de uso reducido frente al buscador que aglutina todas las ciencias. Esta situación se verificará matemáticamente en la próxima sección a través de un análisis de

correlación entre ambas variables (curvas); (b) Se ha realizado el análisis de correlación entre las curvas correspondientes a los resultados del Google Académico y de la plataforma 12Manage, se han considerado las opciones de lineal, exponencial, logarítmica, polinómica y potencial, obteniéndose en todos los casos coeficientes de correlación muy bajos que demuestran que no existe una correlación significativa entre ambas variables. (el máximo valor obtenido de R^2 alcanza a 0,166 para el polinomio de grado.

Análisis del Autor

Los autores que aportan con más de una herramienta son: Bruce D. Henderson (de Boston Consulting Group); Michael Porter (aporta herramientas durante más de 3 décadas); Robert S. Kaplan y David P. Norton muy conocidos por el cuadro de mando integral y los mapas estratégicos; W. Chan Kim y R. Mauborgne por las herramientas asociadas a la Estrategia del Océano Azul; Alexander Osterwalder y otros coautores con herramientas

para el diseño de propuestas de valor y modelos de negocio; y finalmente Simon Sinek con el círculo de valor y las 5 claves del juego infinito.

Se han considerado los análisis correspondientes a la edad productiva del autor y el país de su nacimiento.

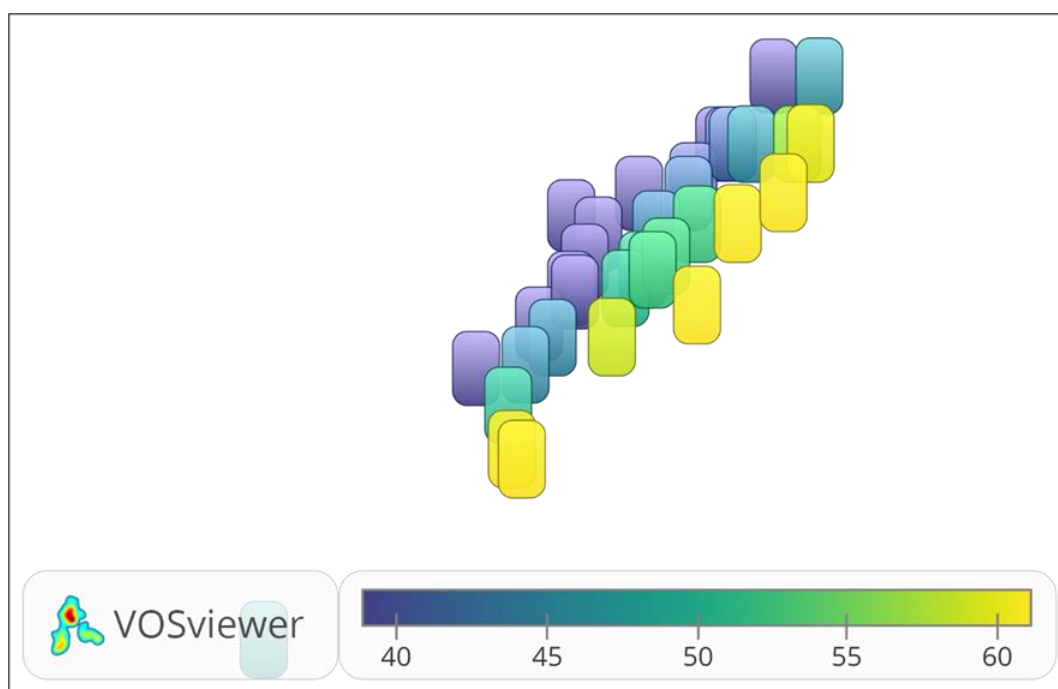
considerado, de acuerdo con el software *VOSviewer*, el parámetro de *score* como la edad de los autores al momento de publicación de su herramienta. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 4.

Edad productiva del autor

Manteniendo el criterio del plano xy realizado en el análisis temporal, se ha

Figura 4

Edad productiva de los autores al momento de la publicación de su herramienta



En la Figura 4 la tonalidad de colores representa el rango de las edades productivas, que varían desde un lila que representa 40 años, pasando por un verde, hasta llegar a un extremo de amarillo que representa los 60 años.

Los principales hallazgos son: (a) La edad promedio de producción de los autores es de 46,3 años; (b) Se observa una alta concentración de la edad de los autores entre el intervalo

comprendido entre los 40 a 60 años, que puede considerarse como el rango de la edad productiva; (c) No se observa ninguna tendencia en acortar o alargar la edad productiva de los autores en función del tiempo. Al contrario, se puede inferir que las herramientas han sido producidas a lo largo del tiempo de manera uniforme dentro del rango de las edades productivas de los autores.

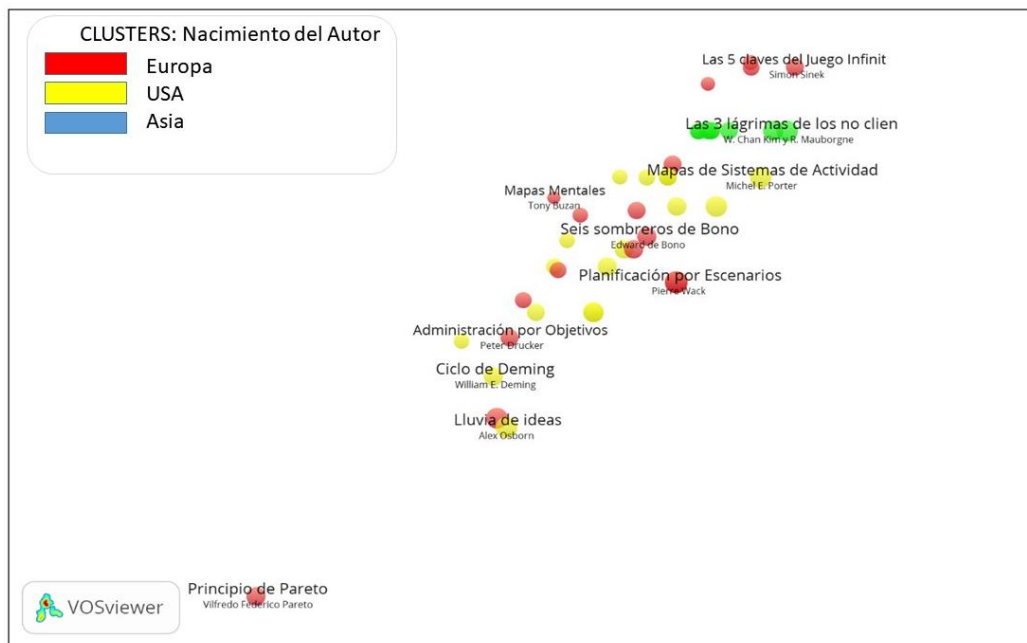
Lugar de nacimiento del autor

Para fines de análisis, se han definido 3 *clusters* o agrupaciones, teniendo en cuenta la

base de datos que contiene el país de nacimiento del autor. Los resultados en el tiempo se muestran en la Figura 5.

Figura 5

Lugar de nacimiento del autor de la herramienta



En la Figura 5 los autores europeos están asociados al color rojo, mientras que los americanos al amarillo, y los verdes representan a los autores asiáticos.

Los principales hallazgos son: (a) Históricamente y hasta la década de los 90 se observa un predominio de autores nacidos en Estados Unidos y en el continente europeo, con una ligera supremacía de autores americanos; (b) A partir de los años noventa, se muestra un predominio de autores nacidos en Europa, y las dos últimas décadas destaca por primera vez la presencia de autores asiáticos; (c) La última

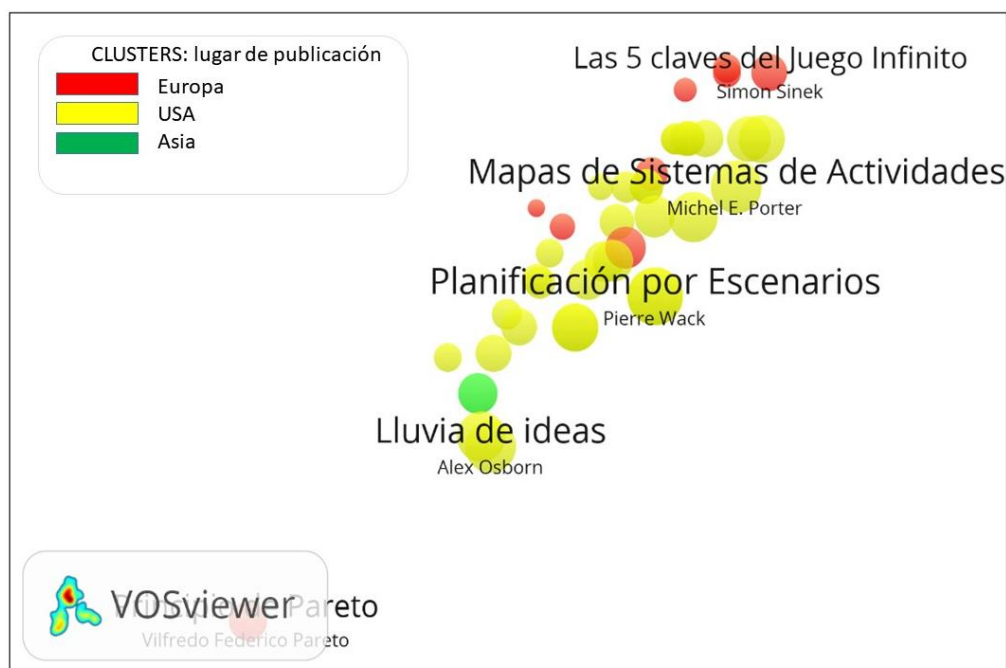
década los autores europeos vuelven a recobrar supremacía.

Lugar de publicación de la herramienta

Se han mantenido los criterios correspondientes a la definición del plano xy, y de los *clusters* de los lugares de nacimiento del autor similares a los de la publicación de la herramienta, de esta manera se garantiza un plano que expresa la evolución temporal en ambas dimensiones. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 6.

Figura 6

Lugar de publicación de la herramienta



Los principales hallazgos son: (a) El predominio de las publicaciones de las herramientas en Estados Unidos es notorio, y también se observan casos de publicaciones en el continente europeo; (b) Existen varios casos de autores europeos y asiáticos que mudan para sus estudios e investigaciones al país del norte. Un sólo caso inverso donde un norteamericano (Edward Deming) produce una herramienta en Asia.

CONCLUSIONES

El trabajo de recopilación de 45 herramientas vigentes, pragmáticas y aplicables a la formulación de estrategias empresariales, por un periodo de tiempo comprendido entre 1896 y 2020 se constituye en un aporte importante para los estudiosos de la estrategia empresarial.

Del análisis realizado se concluye que:

Las herramientas analíticas de gestión predominan hasta la década de los 80. A partir de la década de los 80 aparecen las herramientas de diseño, en las tres últimas décadas predominan las herramientas mixtas. Es decir, la evolución es hacia herramientas más versátiles que pueden ser usadas para el análisis y también para el diseño de la estrategia empresarial.

Respecto al uso de las herramientas no es posible encontrar patrones de comparación de resultados entre las plataformas Google Académico y 12Manage, debido a la diferencia de escalas en la magnitud de sus usuarios y al enfoque diferente de sus segmentos objetivos. Sin embargo, las 45 herramientas son identificadas con claridad en las búsquedas en ambas plataformas, aspecto que ratifica la importancia y trascendencia de estas.

Es notorio que las herramientas analíticas perduran en el tiempo y su utilización se ha universalizado, esto se demuestra con la cantidad de referencias encontradas relativas a las herramientas analíticas anteriores a los años 80 hacia adelante, que son en promedio mayor cantidad que las herramientas posteriores.

Contrariamente, respecto a las herramientas de las dos últimas décadas, su utilización todavía no es universal y la cantidad de referencias que se encuentran asociadas a su uso es limitada.

Los autores que aportan sistemáticamente nuevas herramientas y durante más de dos décadas son Porter Michael y Chan Kim & Mauborgne Renée. Ambos casos de autores relacionados con investigaciones publicadas por *Harvard Business Review*, que por este motivo se convierte en el principal centro de publicación mundial en materia de investigaciones relacionadas con herramientas para formulación de estrategias empresariales.

También sobresalen los autores que aportan con más de una herramienta: Bruce D. Henderson (de Boston Consulting Group); Robert S. Kaplan y David P. Norton muy conocidos por el cuadro de mando integral y los mapas estratégicos; Alexander Osterwalder y otros coautores con diseño de propuestas de valor y modelos de negocio; y finalmente Simon Sinek con el círculo de valor y las 5 claves del juego infinito.

La edad promedio de publicación de los autores de las herramientas desarrolladas es de 46,3 años; y el rango de la edad productiva está concentrado en el intervalo de edades comprendidas entre los 40 y 60 años.

La nacionalidad predominante de los autores está asociada a países europeos y Estados Unidos, destacando las últimas dos

décadas la aparición de autores de origen asiático; sin embargo, las publicaciones se concentran en Estados Unidos.

REFERENCIAS

- Aguilar, F. (1967). Scanning the Business Environment. *Harvard Business Review*
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*
- Athanasopoulou, A. & Reuver, M. (2020). "How do business model tools facilitate business model exploration? Evidence from action research" - *Electronic Markets* - ideas.repec.org
- Bellamy L.; Amoo, N.; Mervyn, K. & Hiddlestone-Mumford, J. (2019) The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process, *International Journal of Organizational Analysis*. Volume 27, Issue 2
- Bolland, E.J. (2020). "Evolution of Strategy: Origin, Planning, Strategic Planning and Strategic Management". *Strategizing*, Emerald Publishing Limited, pp. 25-48
- Buzan, T. (1974). *Use Your Head*, BBC
- Campbell, A.; Devine, M. & Young, D. (1990). *A Sense of Mission*, Ashridge Management
- Chan Kim, W. & R. Mauborgne, R. (1997). Innovation in value: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*
- Chan Kim, W. & R. Mauborgne, R. (1999). Creation of a new market space. *Harvard Business Review*
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2000). Identify the winning business ideas when they are presented, *Harvard Business Review*
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). Blue Ocean Strategy, Create new market spaces where competition is irrelevant, *Profit*
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2015). The blue ocean leadership, *Harvard Business Review*
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*. Hachete Book Group.

- De Bono, E. (1985). *Six Thinking Hats*, E. de Bono, Granica
- Guber, P. (2000) *Tell to Win: Connect, Persuade, and Triumph with the Hidden Power of Story*
- Henderson, B. (1973). Boston Consulting Group Matrix, BCG
- Henderson, B. (1973). Mckinsey matrix, General electric
- Humphrey, A. (1964). *Investigating Failures in Corporate Planning*. Stanford International Research Institute
- Jan van Eck, N. & Waltman, L. (2020). *Manual for VOSviewer version 1.6.15*, Universiteit Leiden, 3-43
- Juran, J. (1951). *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balance Score Card*
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *Mastering the Management System*. Harvard Business Review
- Kearns, D. (1976). *Leadership through quality program*. Xerox Corporation
- Kraljic, P. (1983). *The Kraljic Portfolio Purchasing Model*. Harvard Business Review
- Kurt, L. (1943). *Defining the Field at a Given Time*. Psychological Review
- Levitt, T. (1965). *Exploit the product life cycle*. Harvard Business Review. pp 81-94
- Little, A. (1980). *Portfolio management and the ADL Matrix*, Arthur D. Little Consulting
- McAfee, A.; Westerman, G. & Bonnet, D. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press
- Osborn, A. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Deusto
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G. & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Deusto
- Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. Harvard Business Review
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*. Harvard Business Review
- Porter, M. (1989). *The competitive advantage of nations*. M. Porter, Harvard Business Review
- Porter, M. (1990). *Diamond Model*. Harvard Business Review
- Porter, M. (1996). *What Strategy is?* Harvard Business Review
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*, trigesimo octava impression. Grupo editorial Patria. Harvard Business Review America Latina, 3-19
- Rivas, M. (2020). *Google Scholar: Guía completa 2020*. Noticias RTV
- Schwarz, M. (2018). *Breve historia de las herramientas de gestion*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias empresariales y económicas
- Sinek, S. (2011). *Start with Why: How great leaders inspire everyone to take actions*, Portfolio
- Sinek, S. (2019). *El juego infinito ¿Sabes a qué estás jugando?* Empresa Activa
- Tiggelaar, B. (1999). *MBA in één dag*. Het boek
- Pierre Wack, P. (1985). *Scenarios: Shooting the Rapids*. Harvard Business Review
- Wehrich, H. & Heinz, Koontz. (1988) *Management: A Global Perspective*, Mcgraw Hill
- Weill P. & Woerner S. (2015). *Thriving in an increasingly digital ecosystem*. Sloan Management Review
- Zillman, M. (2018). *12manage: The executive fast track*. <https://www.zillman.us/12manage-the-executive-fast-track/> (1 de agosto 2020)