

Análisis del entorno empresarial y estrategias de producción de la empresa de calzados deportivos GO!, en un entorno competitivo internacional

Analysis of the business environment and production strategies of the sports footwear company GO!, in an international competitive environment

Erika Georgina Cáceres Maín

Directora Departamento de Calidad. Universidad Privada del Valle

ecaceresm@univalle.edu

RESUMEN

El juego de negocios “The Business Strategy Game” es una herramienta de gestión empresarial que permite —mediante la simulación y sólidos principios comerciales y económicos— gestionar, administrar, analizar y tomar decisiones en una de varias empresas que son parte de la industria del calzado deportivo, en un entorno altamente competitivo y de nivel internacional, donde se generan diferentes escenarios y situaciones a lo largo de la simulación.

GO! es una de las ocho empresas que ofrecen zapatillas deportivas a nivel mundial y que compiten para tener una participación sólida en el mercado, que inicialmente contaba con dos plantas de producción ubicadas en Norte América y Asia-Pacífico; sin embargo, en el año 17 se decide concentrar la producción en una planta, que es la que reporta costos menores para la organización. Esta planta es Asia-Pacífico, desde donde se llega a todas las zonas geográficas en las cuales GO! tiene puntos de venta: Norte América, Latinoamérica, Europa-África y Asia-Pacífico.

GO! registra en el año 11 una participación de mercado del 13,5 %, ocupando el tercer lugar; esta situación cambia a lo largo del periodo y llega a un 6,4 % en el año 18, empero, para el final de este tiempo, tiene una considerable recuperación

subiendo en 76,6 %, por lo que al final queda con un 11,3 %, colocándola en una quinta posición en el mercado. Sin embargo, debido a las estrategias de producción ejecutadas, GO! resulta al final del periodo con el menor costo de producción, convirtiéndose en el líder del mercado, en lo que respecta a Costos.

Palabras claves: Comercialización. Juego de Negocios. Calzados deportivos. Producción. Competitividad.

ABSTRACT

“The Business Strategy Game” is a business management tool allows to manage, analyze, and make decisions based on simulation and the application of solid commercial and economic principles. This strategy was applied in one of several companies that are part of the footwear industry sports, immerse in a highly competitive environment and at international level, where different scenarios and situations are generated throughout the simulation.

GO! is one of the eight companies that offers sports shoes worldwide and competes to have a solid market share. Initially, it had 2 production plants located in North America and Asia Pacific; however, in the year 17 they decided to concentrate the production in a plant, which

reported lower costs for the organization. This plant is Asia-Pacific, from where you reach all geographical areas in which GO! has points of sale: North America Latin America, Europe, Africa and Asia-Pacific.

GO! registers in year 11 a market share of 13,5 %, being the third in participation, this situation changes throughout the period and reaches 6,4 % in year 18. However, by the end of the period it has a considerable recovery, rising by 76,6 %, so that in the end, it remains with 11,3 %, placing GO! in a fifth position in the market share. Still, for the production strategies executed, GO! reaches at the end of the period with the lowest cost of production, becoming the market leader in Costs.

Keywords: Marketing. Business Game. Sports footwear. Production. Competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El software online *Business Strategy Game Simulation (BSG)* es un simulador diseñado para imitar el comportamiento competitivo mundial de la industria del calzado deportivo, que permite reforzar —en los participantes— competencias gerenciales y de toma de decisiones a nivel estratégico en las áreas de administración estratégica, producción, marketing, recursos humanos y finanzas a través de las decisiones que se deben tomar a lo largo de la gestión que comprende la simulación (Thompson, Stappenbeck y Reidenbach, 2009).

En este marco, la empresa de calzados deportivos GO! inició sus actividades hace diez años, encontrándose al final del año 10 con una participación de mercado del 12,5 %, igual a las siete empresas que se convierten en sus principales competidores. Asimismo, al iniciar el año 11, la empresa cuenta con dos plantas de producción, una en Estados Unidos (que tiene capacidad productiva de 2 millones de pares al año) y otra en Asia-Pacífico (que produce hasta 4 millones de pares anuales), las cuales atienden los mercados de Estados Unidos, Europa-África, Asia-Pacífico y Latinoamérica, donde la organización

tiene presencia en cuanto a los materiales necesarios; estos son dotados para la producción por varios proveedores que tienen la capacidad de hacer entregas diarias, de tal forma que se trabaja bajo una cadena de suministros “justo a tiempo”, por lo que no es necesario mantener existencias de materia prima en almacenes. El producto al ser terminado es inmediatamente embarcado hacia los centros de distribución.

En los cuatro mercados, la empresa tiene la posibilidad de ofertar en forma genérica dos tipos de productos: “Calzado de Marca”, que se comercializa con la marca propia de la empresa en diferentes diseños, colores y tamaños, y “Calzado de Marca Privada”, cuya producción va destinada a licitaciones para suministrar calzados en tamaños y diseños específicos a bajo costo (Thompson, Stappenbeck y Reidenbach, 2009). El año 10 el volumen de ventas fue de 4 500 000 pares de Marca Propia y 740 000 pares de Marca Privada.

Los canales de distribución para calzados de Marca Propia son: *ventas por mayoreo* a zapaterías independientes, tiendas departamentales y de ropa, cadenas de descuento, tiendas de artículos deportivos y para deportistas profesionales; y *ventas en línea* a clientes en la tienda virtual de la compañía.

El creciente mercado del calzado deportivo obliga a las empresas a tener un plan estratégico sólido que pueda sustentar sus actividades a largo plazo y posicionarlas en el mercado. La empresa GO! se ve también en la necesidad de formular uno que delinearé las actividades a seguir en todas las áreas gerenciales de la organización.

Se encontraron deficiencias del diagnóstico realizado con los resultados del año 11, como la falta de un plan estratégico que proyecte las actividades que se seguirán a partir de dicho año; falta de una estrategia de operaciones que posibilite la reducción en pérdidas y fallas al mínimo posible; elevados costos por fallas; elevado costo de producción en las plantas de Asia-

Pacífico y Norte América; necesidad de reducir la tasa de rechazo e incremento de la productividad por trabajador; falta de políticas de inventarios necesarios, según los volúmenes producidos en cada gestión, de estrategias que permitan optimizar la capacidad de cada una de las plantas y de un análisis que permita compatibilizar la ampliación de la capacidad de la planta con las proyecciones de ventas programadas.

En este sentido se planteó la siguiente interrogante:

¿Qué conjunto de decisiones estratégicas permitirán al Área de Producción de la empresa GO! adecuarse a un entorno competitivo internacional?

Por lo tanto, se enmarcó el objetivo general en determinar el conjunto de decisiones estratégicas en el área de producción, que le permitirían a la empresa GO! adecuarse a un entorno competitivo de nivel internacional.

Con el propósito de entender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad en la organización, lo cual va más allá de definir la competencia, se recurrió a las cinco fuerzas de Porter, pues —como señala este autor— la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: clientes, proveedores, posibles aspirantes y productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad originada en la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2009, p.31).

Adicionalmente, se utilizó como herramienta de análisis la Matriz FODA (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), que fue creada a principios de la década de los setenta como “una herramienta sencilla, pero poderosa, para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas a su

bienestar futuro” (Thompson y Strickland, 2012, p.101).

Este análisis permitió determinar la competencia de la organización en el desempeño de los factores decisivos del negocio, siendo la competencia esencial mencionada por Thompson y Strickland como “una actividad interna desempeñada de manera hábil que es central para la estrategia y competitividad de la empresa” (2012, p.101) para finalmente definir la estrategia genérica necesaria que más le convenga en función de sus características propias y las del mercado en el que participa, en el entendido que, como Heizer y Render señalan en su libro *Dirección de la producción y de Operaciones. Decisiones Estratégicas*, “la estrategia es un plan de acción de la organización para alcanzar su misión. Cada área funcional tiene su estrategia para cumplir su misión y ayudar a la organización a alcanzar la misión global. Las estrategias sacan provecho de las oportunidades y de las fortalezas, neutralizan los peligros y evitan las debilidades” (2007, p.44). En este sentido, la estrategia coadyuvará a la empresa a lograr una ventaja competitiva respecto a sus competidores a través de la aplicación de un conjunto de acciones que le permitan lograr las metas planteadas.

Asimismo, se determinó la estrategia funcional del área de producción, dando respuesta efectiva y eficiente a los lineamientos establecidos por la estrategia genérica, determinando “la forma en que se emplearán los recursos al nivel operativo en cada una de las áreas de la empresa” (Diez de Castro, 2001, p.213).

Se tomaron muchas decisiones en el área de producción para reducir el costo y aumentar la productividad; una de las importantes fue la concentración de producción en Asia-Pacífico (lo cual generó que la planta incrementara su producción). Por el análisis de costo-beneficio, podemos declarar que fue un importante aporte a disminuir sustancialmente los costos de producción, en atención a que el aumento de

la capacidad a una planta puede generar una economía de escala, cuya idea básica consiste en que “a medida que una planta crece y se incrementa su volumen, el costo promedio por unidad se reduce, esto último se debe, en parte, al costo de operación y capital más bajo, y que una pieza de equipo que tiene el doble de capacidad que otra normalmente no cuesta el doble cuando se compra o utiliza” (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009, p.124). Adicionalmente, la curva de aprendizaje dice que “a medida que las plantas producen más, adquieren mayor experiencia en mejores métodos de producción, lo cual reduce los costos de producción de forma predecible” (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009, p.125). Es también una ventaja de incrementar la capacidad productiva.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se encuentra amparada por el *paradigma positivista*, dado que se busca analizar la gestión de una realidad propuesta, donde se considera que el sujeto está separado del objeto de estudio y presenta un enfoque cuantitativo; la generalización de resultados surge del análisis de datos que se consiguen a través de la medición de variables de forma objetiva, puesto que la investigación pretende utilizar los resultados generados del Juego de Negocios para determinar el grado en que se lograron las metas planteadas para el área de producción y su repercusión en el ámbito competitivo de la empresa.

El método utilizado es el *analítico*, puesto que se pretende estudiar y explicar cada una de las estrategias adoptadas y sus efectos en el cumplimiento de las metas que se plantearon, tanto a nivel corporativo como funcional del área de producción.

Respecto al tipo de investigación, se tomó la clasificación proporcionada por Barrantes (1999, p. 63), en cuanto presenta el tipo de investigación por la finalidad, alcance temporal, profundidad, concepción del fenómeno y orientación que asume.

De acuerdo con la profundidad, la investigación es *descriptiva*, porque se busca describir y detallar las estrategias aplicadas en el Área de Producción. Finalmente es *explicativa*, porque es necesario explicar y justificar los resultados obtenidos y su dinámica en cuanto a la mejora continua de la empresa. Puesto que la finalidad es el análisis de los resultados de una situación específica generada por las estrategias planteadas, se trata de una investigación *aplicada*.

Debido a que la investigación se sitúa en un periodo específico (años 11 al 20) es de tipo *transversal*, considerando el alcance temporal.

Según la concepción del fenómeno, el proyecto es de tipo *ideográfico*, porque el objetivo no es llegar a leyes generales ni ampliar el conocimiento teórico, sino analizar la gestión de operaciones de una empresa a través de paradigmas ya establecidos.

Finalmente, de acuerdo con la orientación que asume, está enfocada a la *explicación*, en cuanto busca explicar los efectos de estas estrategias en la gestión de la empresa.

Como menciona Barrantes en su libro *Investigación: un camino al conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo*, “el método es el camino y la técnica es el instrumento o los medios utilizados para llegar a la meta” (1999, p.50), por lo que a continuación se describe el instrumento que se utilizó para la concreción de los objetivos planteados.

Puesto que la recolección de datos viene dada a través del Simulador de Negocios que, al ser introducidos valores de acuerdo con estrategias planteadas, genera un algoritmo y a su vez proporciona un resultado sobre variables propias del simulador y se provee lo necesario para el análisis de los mismos con respecto a lo esperado. La técnica utilizada para alcanzar los objetivos planteados en el presente proyecto es el mismo simulador.

RESULTADOS

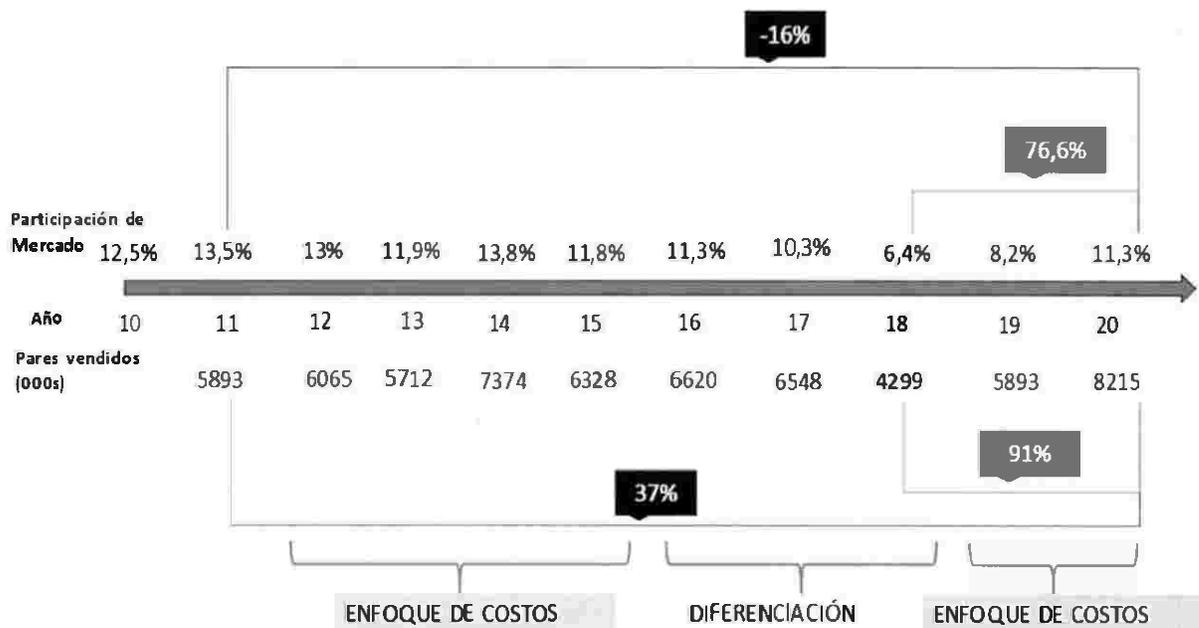
A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la estrategia genérica, fruto del análisis del entorno internacional y del área de producción aplicada a lo largo de los años de estudio.

Estrategia genérica

Fue planteada en inicio como estrategia de enfoque de costos, de las gestiones 12 a la 15; sin embargo, por la coyuntura y la competencia que ofrecía mayor cantidad de modelos y calificación S/Q mejor, se decide cambiar a una estrategia de diferenciación, mas no se contaba con una sólida inversión en publicidad, puntos de venta y celebridades, lo que repercutió en la falta de aceptación del mercado y una situación económica deficiente, por lo que al final del periodo (en el año 19) se decide regresar al enfoque de costos, con lo cual se logra recuperar a la empresa de una situación muy precaria.

Asimismo, si bien GO! no consiguió posicionarse mejor en los mapas estratégicos de competitividad, debido a la mala lectura de la repercusión de decisiones muy conservadoras al inicio del periodo y muy agresivas de los años 16 al 18, en los últimos años se logra una recuperación sólida y constante (como se puede constatar a través de los totales de pares vendidos en todas las regiones (mostrado en la figura N°1), en donde se puede apreciar la recuperación de la fuerte caída en el año 18, incrementando su mercado hasta el año 20 en 91 %. Adicionalmente, se puede acotar que entre los años 11 y 20, lejos de existir una disminución en la cantidad de pares vendidos, se tiene un incremento del 37 %.

Figura N°1: Análisis de resultados de la Empresa GO!



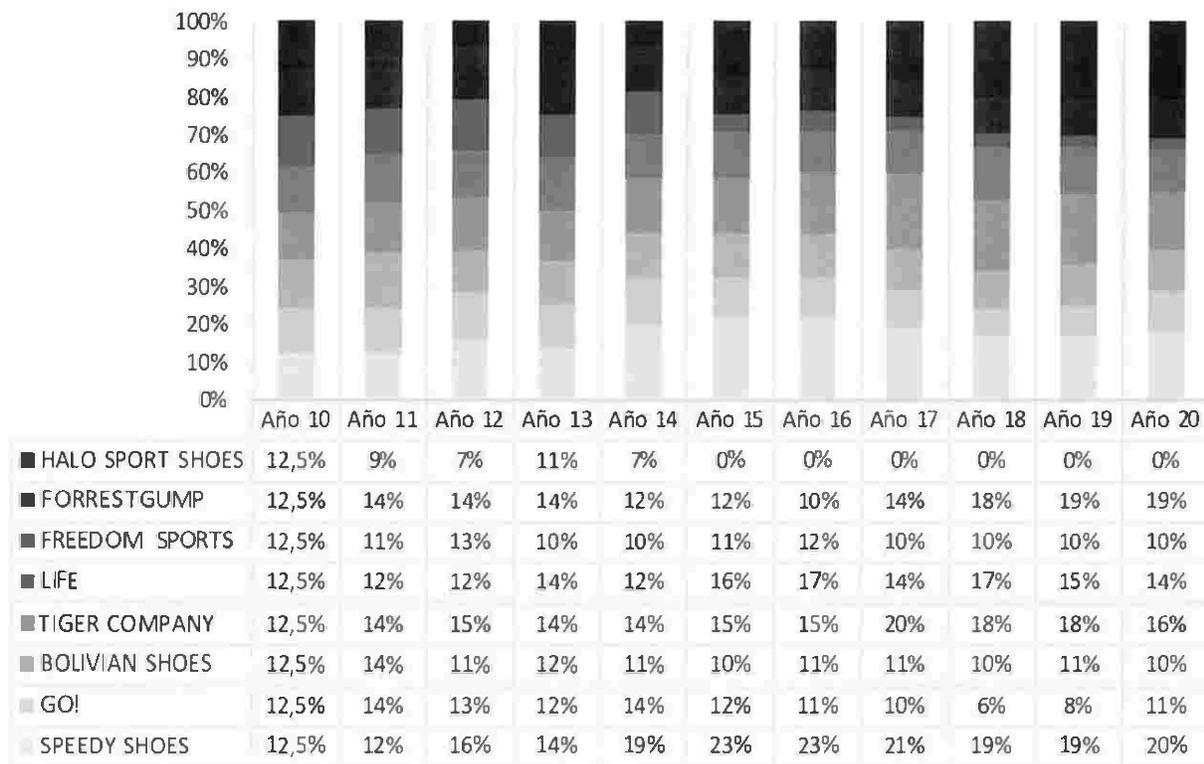
Fuente: Elaboración propia con base a resultados del BSG, 2017

Posición competitiva en el mercado

En cuanto a la cuota de mercado, como se puede ver en la figura N°2, de manera general se puede decir que la participación total de GO! a bordeado el 10 % (al igual que la empresa Freedom Sport) llegando a un máximo de 14 % los años 11 y 14 y un mínimo de 6 % el año 18. Esta situación, como se mencionó anteriormente, generó un cambio de estrategia y logró revertirse finalmente el año 20,

generando una recuperación considerable del mercado, logrando un 11,3 %. Empero, al finalizar la simulación, se tiene a las empresas Speedy Shoes y Forrest Gump (a pesar de tener una participación de mercado variable a lo largo del tiempo) con cuotas bordeando el 20 %, con lo que en el año 20 lograron posicionarse como líderes. La empresa Halo Sport Shoes salió de la industria el año 14, como se puede ver en la figura N°2, por lo que ya no se tiene registro de su participación en el mercado.

Figura 2. Resumen comparativo de competitividad en todo el mercado



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del BSG, 2017

Estrategias del Área de Producción

Las estrategias derivadas del Plan Estratégico de Producción que se ejecutaron a lo largo del periodo respondieron a la estrategia genérica planteada y a la coyuntura que vivió la organización a lo largo de los diez años de estudio. Debido a la decisión de concentrar la producción en la planta de Asia-Pacífico a partir del año 17, equilibrar la utilización de materia prima superior con respecto al estándar, reducir el costo por par rechazado, elevar la productividad de la planta de Norte América y mantener la productividad de la planta de Asia-Pacífico, el costo de producción disminuyó en el periodo en 21 %, llegando al año 20 con 20,68 % (tabla N°1) por par producido de Marca Propia. En cuanto a la capacidad de la planta utilizada, el año 18 produce muy por debajo de su capacidad (61 %), mas existió una recuperación hasta el año 20, donde se logra producir hasta un 120 % (tabla N°1) de su capacidad instalada cumpliendo con pedidos de Marca Privada y vendiendo 8 215 000 pares, de los cuales 2 388 000 corresponden a Marca Privada, obteniendo en este mercado el 40,8 % y 35 % en los mercados en los que se ofertó (Norte América y Asia-Pacífico). De esta forma (y con las acciones tomadas por la dirección de producción), a pesar que las ventas disminuyen drásticamente en el año 18, se logra mantener la organización con un nivel crediticio bueno y replantear la estrategia para el año 19 y 20, conquistando la posición competitiva que se perdió, ofreciendo zapatos deportivos a precios accesibles con una calidad adecuada, producto de la mezcla de material superior con estándar

que logra equilibrarse para el año 20 en 50 % para cada uno y costos bajos para la organización. En la siguiente tabla se muestra el detalle de las estrategias y objetivos planteados al Área de Producción, que fueron cumplidos en un 80 %:

Tabla 1. Resumen de estrategias funcionales del área de producción versus resultados

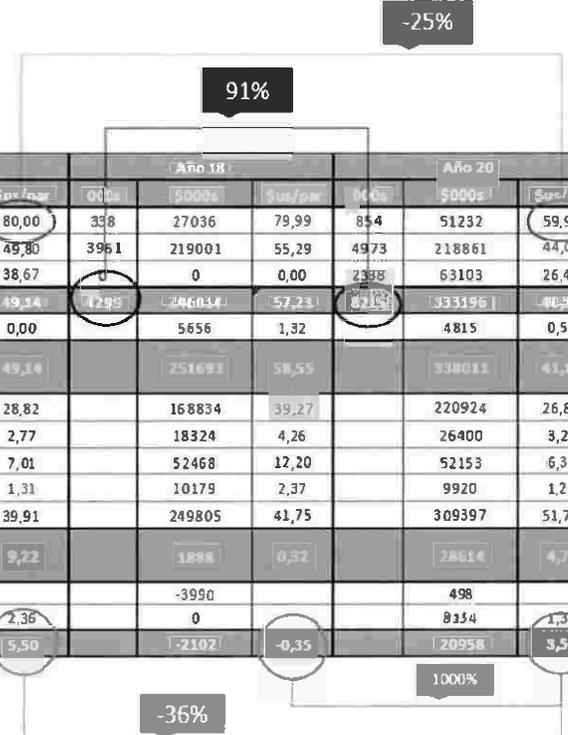
| No | ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN | OBJETIVOS ESPECÍFICOS | INDICADOR | META | RESULTADO |
|----|---|--|--|---|--|
| 1 | Optimización de los costos | Disminuir el costo de producción de marca propia | Porcentaje de disminución del costo por par producido | ≥ 15 % al final del año 20 | 21 % al final del año 20 |
| 2 | Optimización de la capacidad instalada | Alcanzar una utilización de la capacidad instalada de las plantas de la empresa de al menos el 100 % de capacidad | Índice de la utilización de la capacidad | 100% de la capacidad instalada | 120% de la capacidad instalada |
| | | Utilizar la producción sobrante y en sobretiempos de cada planta para la producción de Marca Privada | | | |
| 3 | Gestión de productos defectuosos | Reducir los productos rechazados | Índice de rechazo | ≤ 3 % productos rechazados | Marca Propia: 3 % Marca Privada: 2,5 % |
| 4 | Utilización óptima de materiales | Bajar la relación de la utilización anual de porcentajes de material superior y estándar | Porcentaje de material superior utilizado | ≤ 60 % de material superior utilizado | 50 % de material superior utilizado |
| | | Reducir el costo en material superior | Porcentaje de costo de material superior | ≤ 75 % | 68 % de costo de material superior sobre el total de costo |
| 5 | Fuerza laboral motivada y productiva | Incrementar la productividad laboral individual | Productividad laboral | ≥ 4000 pares por trabajador por año para la planta de Norte América | 5 169 pares en la planta de Norte América |
| | | | | ≥ 2 500 pares por trabajador para la planta de Asia-Pacífico | 2 382 pares en la planta de Norte América |
| | | Incrementar las compensaciones e incentivos por par no rechazado | Índice de incremento del pago de compensaciones e incentivos | ≤ 25 % (Máximo) en cada planta al finalizar el año 20 | 19,5 % plan de Norte América, 7,4 % Asia-Pacífico |
| 6 | Gestión de inventarios, distribución y almacenamiento | Gestionar las decisiones de envío de producto a las cuatro regiones, de tal costo de distribución de 25 \$us por par producido a lo largo del periodo. | Costo de distribución | 25 \$us por par producido, promedio de todos los años de estudio | 29,87 \$us para producido promedio |
| | | Mantener un costo de Almacenes de 3,5 \$us por par producido a lo largo del periodo | Costo de operación de almacenes | 3,5 \$us por par producido, promedio de todos los años de estudio | 3,59 \$us por par producido promedio |

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del BSG, 2017

En cuanto a los resultados financieros de la organización, se realizó un cuadro comparativo entre los años 11, 18 y 20 en virtud a que el año 18 hubo una inflexión con resultados muy bajos que pusieron en peligro la estabilidad y permanencia en la Industria de GO! y se analizaron los años de inicio y final para ver la evolución como efecto de las decisiones tomadas y estrategias implementadas.

En este sentido, como se puede ver en la tabla N°2, entre el año 11 y 20 existen evidentes diferencias; a pesar que la cantidad comprada en todos los canales de venta es mayor, las utilidades después de los costos se revierten debido a los precios, con los cuales se decide remontar el mercado, pues da lugar a que los ingresos no sean suficientes para cubrir con amplitud los costos y se genera una utilidad neta menor en 36 %. Sin embargo, los resultados son altamente alentadores en comparación con el año 18; esto se debe a las estrategias implementadas en el Área de Producción, que permitieron bajar el precio el año 20, de tal forma que el producto sea más atractivo para los clientes. Esto resultó positivo (como se ve en el año 18) al incrementarse la cantidad de productos vendidos en 91 %, lo cual repercute en los ingresos que finalmente dan lugar a un incremento de la utilidad por par producido de 1 000 %, demostrando que el conjunto de decisiones desarrolladas en el año 19 lograron recuperar a la empresa de su situación y que, de dar continuidad a las mismas, se podrá lograr sobrepasar las expectativas de los inversionistas.

Tabla N°2. Resumen comparativo entre los resultados de los años 11, 18 y 20



| | Año 11 | | | Año 18 | | | Año 20 | | |
|--|-------------|---------------|--------------|-------------|---------------|--------------|-------------|---------------|--------------|
| | 000s | \$000s | Sus/mar | 000s | \$000s | Sus/mar | 000s | \$000s | Sus/mar |
| Ingresos | | | | | | | | | |
| Internet | 253 | 20240 | 80,00 | 338 | 27036 | 79,99 | 854 | 51232 | 59,99 |
| Marca Propia | 4687 | 233407 | 49,80 | 3961 | 219001 | 55,29 | 4973 | 218861 | 44,01 |
| Marca Privada | 1043 | 40334 | 38,67 | 0 | 0 | 0,00 | 2398 | 63103 | 26,43 |
| TOTAL INGRESOS BRUTOS | 5983 | 244981 | 49,34 | 7299 | 246034 | 57,23 | 8225 | 333196 | 40,56 |
| Ajuste por la Tasa de Cambio | | 0 | 0,00 | | 5656 | 1,32 | | 4815 | 0,59 |
| INGRESOS DESPUES DEL AJUSTE POR LA TASA DE CAMBIO | | 293981 | 49,34 | | 251693 | 58,55 | | 838011 | 41,15 |
| Costos de Operación | | 172438 | 28,82 | | 168834 | 39,27 | | 220924 | 26,89 |
| Gastos de Almacén | | 16587 | 2,77 | | 18324 | 4,26 | | 26400 | 3,21 |
| Gastos de Comercialización | | 41911 | 7,01 | | 52468 | 12,20 | | 52153 | 6,35 |
| Gastos de Administración | | 7852 | 1,31 | | 10179 | 2,37 | | 9920 | 1,21 |
| Total Costos | | 238788 | 39,91 | | 249805 | 41,75 | | 309397 | 51,71 |
| UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS | | 55193 | 9,22 | | 1888 | 0,32 | | 28614 | 4,78 |
| Ingresos (Gastos) por intereses | | -8213 | | | -3990 | | | 498 | |
| Impuestos | | 14094 | 2,36 | | 0 | | | 8154 | 1,36 |
| UTILIDAD NETA | | 32866 | 5,50 | | -2102 | -0,35 | | 20958 | 3,50 |

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del BSG, 2017

CONCLUSIÓN

Se pudo determinar que el conjunto de decisiones estratégicas que le permitirán a la empresa GO! adecuarse y lograr resultados positivos en un ambiente competitivo internacional son en primera instancia dar continuidad a la estrategia genérica de enfoque de costos, lo que significa gestionar los costos para minimizarlos sin sacrificar o disminuir la calidad de cinco estrellas que permita ampliar el margen de utilidad hasta posicionar sólidamente a la empresa. Para incrementar la motivación en la fuerza laboral y, por consiguiente, de la productividad para disminuir los costos por pares rechazados, se debe aumentar la compensación e incentivos a los trabajadores sin sobrepasar el 25 % (para no generar el efecto contrario); además, invertir en la actualización de la planta de Asia-Pacífico en la Opción A que reduce en un 50 % el número de pares defectuosos y la opción D que aumenta en 25 % la producción laboral.

Adicionalmente, se debe mantener la concentración de la producción en la planta de Asia-Pacífico, el uso equilibrado de las materias primas entre material superior y estándar (que no sobrepase de 60 % y 50 %, respectivamente) y gestionar los inventarios eficientemente para no generar elevados costos de almacenaje que perjudiquen el margen de utilidad. Finalmente, se debe anotar que es necesario fortalecer el canal de ventas por internet y marca privada, puesto que estos segmentos están en crecimiento y han sido importantes para la recuperación de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Thompson, A. y Stappenbeck, G., Reidenbach, M. (2009). *The Bussines Strategy Game. Guía del Jugador.* España: Ed. Mc Graw Hill.
- (2) Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia.* Tr. María Elena Rosas Sánchez. México: Compañía Editorial Continental.
- (3) Thompson, A. y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica.* (18ª ed.) México: Ed. Mc Graw Hill.
- (4) Heizer, J. y Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de Operaciones. Decisiones Estratégicas.* Tr. Yago Moreno López. (5º ed.) Madrid, España: Prentice Hall.
- (5) Díez De Castro, E., García, J., Jiménez, F. y Periañez, C. (2001). *Administración y Dirección.* Madrid, España: Ed. Mc Graw Hill.
- (6) Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministro.* Tr. Pilar Mascaró y Martha Elsa Mauri. (12ª ed.) México: Mc Graw-Hill.
- (7) Barrantes, R. (2002). *Investigación: un camino al Conocimiento un enfoque cualitativo y cuantitativo.* San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Fuentes de financiamiento: Esta investigación fue financiada con fondos de los autores.

Declaración de conflicto de intereses: Los autores declaran que no tiene ningún conflicto de interés.

Copyright (c) 2018 Erika Georgina Cáceres Maín.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 4.0](#).

Usted es libre para Compartir —copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato— y Adaptar el documento —remezclar, transformar y crear a partir del material— para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumendelicencia](#) - [Textocompletodelalicencia](#)