

*Segunda edición*

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Luis Carlos Palacios Acero



ECOE  
EDICIONES



# Contenido



## **CAPÍTULO I.**

<b>Fundamentos de dirección estratégica .....</b>	<b>1</b>
Introducción.....	1
Importancia de la planeación estratégica .....	4
Evolución histórica de la dirección estratégica .....	5
Concepto y elementos de la estrategia .....	10
Niveles de prospectiva empresarial .....	20
Nivel institucional o estratégico .....	21
Nivel táctico o funcional.....	22
Nivel operacional.....	23
Proceso de planeación estratégica .....	23
Análisis de variables del ambiente externo e interno.....	25
Aspectos importantes del análisis ambiental externo.....	25
Análisis organizacional.....	28
Análisis de variables microambientales.....	28
Análisis de las variables internas .....	30
Análisis de las fuerzas competitivas .....	31
Estrategias para hacer competitivas las empresas.....	37
1. Verificar-evaluar .....	37
2. Estrategias alternativas .....	37
3. Habilidades administrativas y competencias.....	38
Modelos estratégicos de negocios.....	38
Ejemplos .....	39
Modelo estratégico de Eduardo Troncoso .....	39
Modelo estratégico de Levy.....	52
Modelo estratégico de Liliana Cabrera .....	53
Ejercicios .....	54

**CAPÍTULO II.**

<b>Modelo de planeación estratégica.....</b>	<b>57</b>
Modelo de Fred David.....	57
Modelo de Kaplan y Norton.....	58
Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer .....	59
Modelo de Thompson .....	60
A. Formulación de planes .....	62
Matriz DOFA .....	66
B. Programas o líneas de desarrollo .....	67
C. Proyectos.....	68
D. Objetivos estratégicos.....	69
E. Presupuesto .....	71
Presupuesto maestro .....	71
F. Implementación estratégica.....	74
G. Resultados.....	76
H. Información estratégica .....	77
I. Control estratégico .....	79
Ejercicios .....	80

**CAPÍTULO III.**

<b>Creación de valor .....</b>	<b>83</b>
Introducción .....	83
Estrategias de crecimiento .....	90
Eliminar las imposiciones .....	92
Innovación del valor .....	92
Diversificar o no diversificar .....	102
La empresa superviviente .....	103
Fusiones .....	107
Aprovechar el valor de los servicios suplementarios.....	109
Aprovechar la cadena de valor virtual .....	110
Ejercicios .....	111

**CAPÍTULO IV.**

<b>Dinámica de la dirección estratégica .....</b>	<b>113</b>
Dinámicas en la formación de estrategias .....	119
Dinámica competitiva .....	120
Teoría de las palancas.....	123
Apalancamiento financiero .....	123
Apalancamiento de producción.....	123
Apalancamiento de <i>marketing</i> .....	124
Ejercicios .....	125

**CAPÍTULO V.**

<b>Alianzas estratégicas</b> .....	127
Introducción .....	127
Objetivos de las alianzas .....	129
Tipos de alianzas .....	131
Importancia de las alianzas.....	132
Beneficios de la cooperación .....	134
Cuándo utilizar las alianzas .....	135
Manejar las relaciones clave como alianzas.....	136
Tecnología clave .....	136
Contribución de las alianzas .....	137
Ventaja competitiva .....	138
Métodos para agregar valor al producto.....	138
Métodos para ampliar el mercado .....	139
Sumar ventajas tecnológicas .....	140
Desarrollo estratégico .....	141
Proteger los intereses de cada empresa aliada.....	141
Cooperación con un competidor.....	142
Desarrollo potencial en la alianza.....	143
Redes estratégicas .....	144
Alianzas para detener oponentes.....	145
Ejercicios .....	146

**CAPÍTULO VI.**

<b>Herramientas de planeación estratégica</b> .....	149
1. Método cartesiano .....	150
2. <i>Brainstorming</i> , lluvia de ideas o tormenta de ideas .....	151
3. Campo de fuerzas positivas y negativas del cambio según Kurt Lewin.....	153
4. Frecuencia estadística.....	154
5. Ley de Pareto o regla 80/20 .....	155
6. Gráfica Gantt .....	156
7. PERT.....	159
8. Diagrama causa efecto, espina de pescado o Ishikawa .....	161
9. <i>Balanced Score Card</i> (BSC) .....	163
Elementos distintivos del BSC contra la planeación tradicional .....	166
Principales desafíos del BSC .....	166
Mapa estratégico .....	167
10. Teoría de Resolución Inventiva de Problemas, TRIZ .....	170
11. Análisis competitivo.....	179
12. Teoría de colas.....	181

13. Teoría de juegos .....	184
Ejercicios .....	185
<b>CASOS</b> .....	191
CASO 1. Administración estratégica .....	191
CASO 2. Visión estratégica.....	193
CASO 3. Globalización .....	194
CASO 4. Toma de decisiones .....	195
CASO 5. Comunicación y negociación en las organizaciones .....	196
CASO 6. Liderazgo en las organizaciones .....	197
CASO 7. Motivación en las organizaciones .....	198
<b>TALLERES</b> .....	201
<b>REFERENCIAS</b> .....	205
<b>BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA</b> .....	207



Al final del libro está ubicado el código para que pueda acceder al **Sistema de Información en Línea** – SIL, donde encontrará archivos complementarios a la lectura como la charla del autor Luis Carlos Palacios a un grupo de historia.

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Significado de estrategia.....	2
<b>Figura 2.</b> Modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia.....	2
<b>Figura 3.</b> Características de la planeación .....	3
<b>Figura 4.</b> ¿Qué es planeación estratégica? .....	3
<b>Figura 5.</b> ¿Qué permite la planeación?.....	4
<b>Figura 6.</b> Importancia de la planeación estratégica.....	4
<b>Figura 7.</b> Características de los estados empresariales .....	5
<b>Figura 8.</b> Importancia de la planeación .....	5
<b>Figura 9.</b> Ventaja competitiva .....	7
<b>Figura 10.</b> Etapas de la planeación estratégica .....	8
<b>Figura 11.</b> Factores estratégicos .....	8
<b>Figura 12.</b> Visión estratégica .....	9
<b>Figura 13.</b> Plan estratégico .....	10
<b>Figura 14.</b> Escenarios de la estrategia .....	10
<b>Figura 15.</b> Elementos fundamentales de la planificación estratégica .....	12
<b>Figura 16.</b> Modelo estratégico de Mintzberg .....	13
<b>Figura 17.</b> Plan o curso de acción.....	13
<b>Figura 18.</b> Estrategia como patrón .....	14
<b>Figura 19.</b> Estrategia como pauta .....	15
<b>Figura 20.</b> Estrategia como posición.....	15
<b>Figura 21.</b> Estrategia como perspectiva.....	16
<b>Figura 22.</b> Elementos de la estrategia vista por Grant .....	16
<b>Figura 23.</b> Coherencia estratégica .....	17
<b>Figura 24.</b> Componentes del plan estratégico.....	18
<b>Figura 25.</b> Partes del proceso de la planificación financiera .....	19
<b>Figura 26.</b> Prospectiva empresarial .....	20
<b>Figura 27.</b> Niveles de estrategia corporativa .....	21
<b>Figura 28.</b> Ventaja competitiva .....	22
<b>Figura 29.</b> Proceso de dirección estratégica .....	23
<b>Figura 30.</b> Proceso de planeación estratégico .....	24
<b>Figura 31.</b> Formación de estrategias .....	24
<b>Figura 32.</b> Variables ambiente externo .....	25
<b>Figura 33.</b> Enfoque cultural directivo .....	27
<b>Figura 34.</b> Microambiente .....	28
<b>Figura 35.</b> Marco estratégico.....	29
<b>Figura 36.</b> Análisis de variables internas .....	31
<b>Figura 37.</b> Fuerzas competitivas .....	32
<b>Figura 38.</b> Nuevos participantes .....	33
<b>Figura 39.</b> Barreras de salida .....	34

<b>Figura 40.</b> Limitación por productos sustitutos .....	35
<b>Figura 41.</b> Estrategias de actuación.....	36
<b>Figura 42.</b> Estrategias para hacer competitivas las empresas.....	38
<b>Figura 43.</b> Modelo de negocios.....	39
<b>Figura 44.</b> Modelo de planeación estratégica.....	40
<b>Figura 45.</b> Tendencias estratégicas .....	43
<b>Figura 46.</b> Análisis competitividad .....	45
<b>Figura 47.</b> Las 8 P del Marketing mix .....	46
<b>Figura 48.</b> Ciclo de vida de la empresa .....	47
<b>Figura 49.</b> Ciclo de vida .....	47
<b>Figura 50.</b> Segmentación del mercado y posicionamiento estratégico .....	48
<b>Figura 51.</b> Proceso de gestión estratégica.....	49
<b>Figura 52.</b> Tendencias de las organizaciones .....	51
<b>Figura 53.</b> Administración estratégica de Levy .....	53
<b>Figura 54.</b> Modelo de planeación estratégica de Fred David.....	58
<b>Figura 55.</b> Perspectivas de la organización que mide el “cuadro de mando integral” .....	58
<b>Figura 56.</b> Modelo estratégico de Goodstein, Nolan y Pfeiffer .....	59
<b>Figura 57.</b> Modelo de Thompson .....	61
<b>Figura 58.</b> Modelo de planeación estratégica.....	61
<b>Figura 59.</b> Requisitos del plan estratégico.....	62
<b>Figura 60.</b> Simulación de planes.....	62
<b>Figura 61.</b> Misión.....	63
<b>Figura 62.</b> Elementos para identificar la misión.....	64
<b>Figura 63.</b> Establecer la visión .....	64
<b>Figura 64.</b> Matriz DOFA.....	67
<b>Figura 65.</b> Líneas de desarrollo.....	67
<b>Figura 66.</b> Proyectos.....	68
<b>Figura 67.</b> Características de los objetivos .....	69
<b>Figura 68.</b> Tipos de objetivos .....	70
<b>Figura 69.</b> Factores del presupuesto.....	72
<b>Figura 70.</b> Implementación estratégica.....	75
<b>Figura 71.</b> Características del líder.....	76
<b>Figura 72.</b> Modelo de información sistémica .....	78
<b>Figura 73.</b> Control estratégico .....	80
<b>Figura 74.</b> Creación de valor.....	83
<b>Figura 75.</b> Creación de activos.....	84
<b>Figura 76.</b> Creación de valor .....	84
<b>Figura 77.</b> Contribución científica y epistémica de la estrategia.....	85
<b>Figura 78.</b> Conocimiento tecnocientífico.....	86
<b>Figura 79.</b> Sistema de creación de valor .....	86
<b>Figura 80.</b> Características de la sociedad del conocimiento .....	87

<b>Figura 81.</b> Conocimiento desde la perspectiva humana .....	87
<b>Figura 82.</b> Capitalización del conocimiento .....	88
<b>Figura 83.</b> Perspectiva del talento.....	88
<b>Figura 84.</b> Valor nuevo.....	89
<b>Figura 85.</b> Estrategias de crecimiento 1 .....	91
<b>Figura 86.</b> Estrategia de crecimiento 2 .....	91
<b>Figura 87.</b> La innovación en valor.....	92
<b>Figura 88.</b> Estrategias de empresas tradicionales e innovadoras.....	94
<b>Figura 89.</b> Dimensiones estratégicas.....	95
<b>Figura 90.</b> Trampa de la competencia.....	97
<b>Figura 91.</b> Innovación de valor.....	98
<b>Figura 92.</b> Crecimiento empresarial.....	98
<b>Figura 93.</b> Tipos de estrategia .....	100
<b>Figura 94.</b> Adquisición de empresas .....	101
<b>Figura 95.</b> Motivaciones de compra.....	102
<b>Figura 96.</b> Opciones de desarrollo .....	102
<b>Figura 97.</b> Diversificar.....	103
<b>Figura 98.</b> La importancia de lo humano .....	103
<b>Figura 99.</b> Rasgos de personalidad.....	104
<b>Figura 100.</b> Compromiso con el personal .....	105
<b>Figura 101.</b> Esencia del cambio .....	106
<b>Figura 102.</b> Supervivencia .....	107
<b>Figura 103.</b> Fusiones .....	108
<b>Figura 104.</b> Servicios suplementarios .....	110
<b>Figura 105.</b> Modelo estratégico .....	114
<b>Figura 106.</b> Modelo dinámico.....	115
<b>Figura 107.</b> Proceso de formación de estrategias .....	116
<b>Figura 108.</b> Competencias empresariales.....	117
<b>Figura 109.</b> Búsqueda de competencias.....	118
<b>Figura 110.</b> Formación de estrategias .....	120
<b>Figura 111.</b> Dinámica competitiva.....	121
<b>Figura 112.</b> Triángulo de rentabilidad .....	122
<b>Figura 113.</b> Apalancamiento .....	124
<b>Figura 114.</b> Alianzas estratégicas.....	128
<b>Figura 115.</b> Proceso de las alianzas .....	128
<b>Figura 116.</b> Objetivos de las alianzas .....	129
<b>Figura 117.</b> Mejoramiento y cambio.....	129
<b>Figura 118.</b> Pioneros de alianzas estratégicas .....	130
<b>Figura 119.</b> Compromisos de alianza estratégica.....	131
<b>Figura 120.</b> Necesidad por compromiso .....	131
<b>Figura 121.</b> Tipos de alianzas.....	132
<b>Figura 122.</b> Importancia de las alianzas .....	133



<b>Figura 123.</b> Sensibilidad frente a las culturas.....	133
<b>Figura 124.</b> Fenómenos de la modernidad .....	134
<b>Figura 125.</b> La cooperación .....	134
<b>Figura 126.</b> Uso de las alianzas .....	135
<b>Figura 127.</b> Contribución de las alianzas .....	137
<b>Figura 128.</b> Ventaja competitiva .....	138
<b>Figura 129.</b> Métodos para ampliar el mercado.....	140
<b>Figura 130.</b> Sumar ventajas tecnológicas.....	141
<b>Figura 131.</b> Alianzas con competitividad.....	143
<b>Figura 132.</b> Desarrollo potencial.....	144
<b>Figura 133.</b> Redes estratégicas para desarrollar capacidades.....	145
<b>Figura 134.</b> Alianzas para detener a los oponentes.....	146
<b>Figura 135.</b> El mundo de los negocios.....	149
<b>Figura 136.</b> Matriz de impacto cruzado .....	150
<b>Figura 137.</b> Principios del método cartesiano .....	151
<b>Figura 138.</b> Usos del brainstorming.....	152
<b>Figura 139.</b> Campo de fuerzas .....	153
<b>Figura 140.</b> Estructura del tiempo en el campo de fuerzas.....	154
<b>Figura 141.</b> Diagrama de Pareto .....	156
<b>Figura 142.</b> Gráfica Gantt.....	157
<b>Figura 143.</b> Aplicaciones del gráfico Gantt .....	159
<b>Figura 144.</b> Diagrama causa-efecto.....	161
<b>Figura 145.</b> Diagrama espina de pescado.....	162
<b>Figura 146.</b> Formulación de planes estratégicos .....	163
<b>Figura 147.</b> BSC .....	165
<b>Figura 148.</b> Mapa estratégico .....	169
<b>Figura 149.</b> Fuerzas del cambio .....	180
<b>Figura 150.</b> Análisis de variables internas.....	181

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Cambios estratégicos .....	6
<b>Tabla 2.</b> Ámbitos de la estrategia .....	11
<b>Tabla 3.</b> Variables macroeconómicas. Colombia 2000-2015.....	42
<b>Tabla 4.</b> Plan de acción marketing.....	50
<b>Tabla 5.</b> Tipos de estrategias.....	51
<b>Tabla 6.</b> Indicadores de gestión.....	71
<b>Tabla 7.</b> Modelo de presupuesto .....	73
<b>Tabla 8.</b> Dimensiones consensuales .....	90
<b>Tabla 9.</b> Las cinco dimensiones de la estrategia frente a sus dos lógicas .....	93
<b>Tabla 10.</b> Formas de ampliar capacidad.....	136
<b>Tabla 11.</b> Proceso y manejo del brainstorming.....	152
<b>Tabla 12.</b> Datos estadísticos.....	155
<b>Tabla 13.</b> Ejemplo para elaborar un BSC en una empresa.....	165
<b>Tabla 14.</b> Ejemplo de un mapa estratégico .....	167
<b>Tabla 15.</b> Ejemplo de mapa estratégico de una compañía de aviación.....	170
<b>Tabla 16.</b> Parámetros técnicos.....	172
<b>Tabla 17.</b> Matriz de contradicciones .....	175
<b>Tabla 18.</b> Principios de la invención TRIZ.....	176



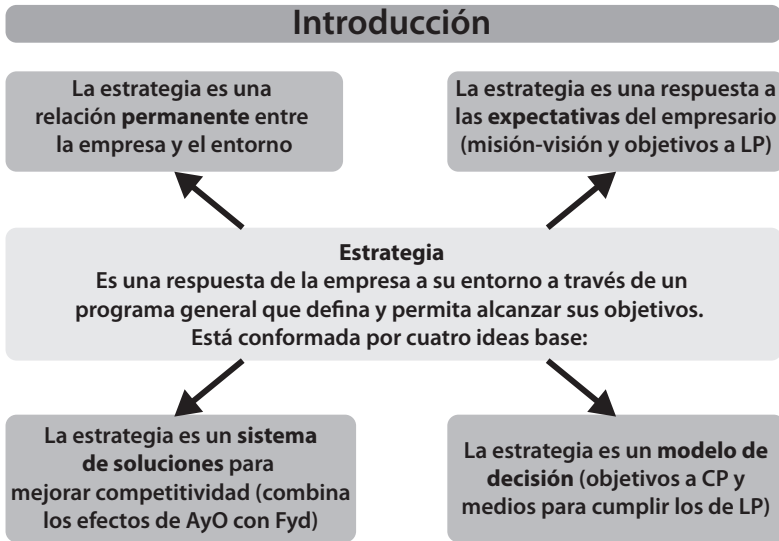
## Capítulo I



# Fundamentos de dirección estratégica

### Introducción

La preocupación más sobresaliente de la dirección estratégica es el futuro, cuyo sondeo se hace necesario no solo con el fin de predecir los efectos de los sucesos venideros, sino además capacitarse para planearlos con cierto grado de éxito. El propósito es entonces proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. De esta manera, no se elimina el riesgo pero sí se determina de forma más precisa.

**Figura 1.** Significado de estrategia

Fuente: (Barbosa)

Muchos autores sostienen que el cambio continuo caracteriza a las empresas que sobreviven en el mundo globalizado, pero existen evidencias de que las organizaciones no cambian con facilidad.

**Figura 2.** Modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia

Fuente: (Vásquez)

La planeación se caracteriza por ser:

- Retroactiva, es decir, mira el pasado.
- Actual, o sea, responde al presente.
- Situacional, considera la política, el tiempo y el espacio.
- Estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, así como, responder al futuro.

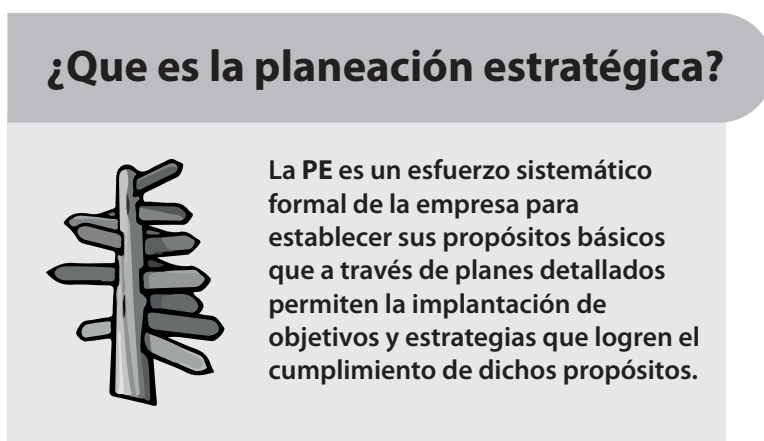
**Figura 3.** Características de la planeación



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo indicado, la presente obra enfatiza en la necesidad del cambio estratégico, para hacer sostenibles las organizaciones en el marco de la globalización. El libro está compuesto por seis capítulos, cuyas temáticas están organizadas de la siguiente manera: el primero trata sobre los fundamentos de dirección estratégica; el segundo consta de un modelo de planeación estratégica; el tercero se refiere a la creación de valor; el cuarto presenta la dinámica de la dirección estratégica, el quinto tiene que ver con las alianzas estratégicas y el sexto describe las herramientas de planeación estratégica.

**Figura 4.** ¿Qué es planeación estratégica?



Fuente: <http://es.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planeacin-estrategica>

## Importancia de la planeación estratégica

El cambio es constante e inexorable y, a pesar de la dificultad con que se percibe, se puede administrar. Es posible que las empresas establezcan planes y estrategias para adaptarse a su entorno, con el fin de ser sostenibles, eficaces y rentables.

**Figura 5.** ¿Qué permite la planeación?



Fuente: elaboración propia

**Figura 6.** Importancia de la planeación estratégica

## Importancia

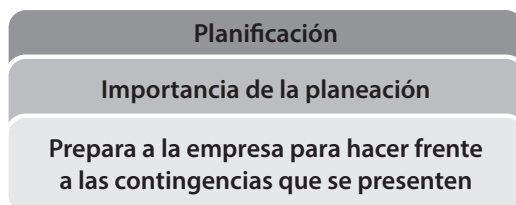
La importancia de la planificación estratégica radica en que sin esta es difícil que los administradores sepan cómo organizar a las personas y sus recursos, e incluso tener una idea clara de lo que se necesita organizar. Sin un plan, una organización tiene pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde está desviando su camino. La planificación estratégica permite la correcta administración de un proceso, dando claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

Fuente: <http://slideplayer.es/slide/3127849/>

La empresa, desde los tiempos de la Revolución Industrial, ha tomado diferentes formas, caracterizadas en la figura 7:

**Figura 7.** Características de los estados empresariales

Fuente: elaboración propia

**Figura 8.** Importancia de la planeaciónFuente: <http://www.monografias.com/trabajos93/proceso-planificacion/proceso-planificacion.shtml>

## Evolución histórica de la dirección estratégica

La estrategia nace primero como el arte de la guerra, donde se requiere saber más que el enemigo, y después, surge como el arte de la paz, con un equilibrio social que se orienta a la dirección específica de un asunto para concluir posteriormente como concepto base de disciplina científica. La estrategia está vinculada al ámbito matemático a través de la teoría de juegos, la cual es aplicable a la solución de problemas en situaciones de conflicto o competencia.



**Tabla 1.** Cambios estratégicos

<b>Factor Período</b>	<b>Económico</b>	<b>Político y legal</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Social</b>	<b>Administrativo</b>
Década de los 50	Necesidad Escasez	Termina II Guerra Mundial	Estructura Capacidad organizacional	Miedo Pobreza Nivel de vida	Organigrama
60-70	Enfoque de producción Decreció la demanda	Plan de acción	Desarrollo del computador	Detalle	Estrategia Indicador demográfico Cliente exigente
80	Calidad total	Política de Empresa	Autos pequeños Fácil manejo y parqueo Bajo consumo Reingeniería	Equipo de gente	Cultura Organización Calidad total Apoyar
90	Crecimiento rentable Mercados mundiales	Alta importancia a los factores del entorno	Ti Renovación Mejora continua	Holística Gerencial Liderazgo	Empoderamiento Plan estratégico Reingeniería
2000	Enfoque de mercado Innovación	Globalización	Diseño Calidad	Incentivos	<i>Marketing</i> Psicología organización Finanzas Planeación Competitividad
2010	Enfoque al cliente Calentamiento global Fenómeno del niño Manejo sostenible	La paz Transparencia	TIC Telecomunicaciones	Conflictos RSE Envejecimiento poblacional	Liderazgo <i>coaching</i> agente de cambio

Fuente: elaboración propia

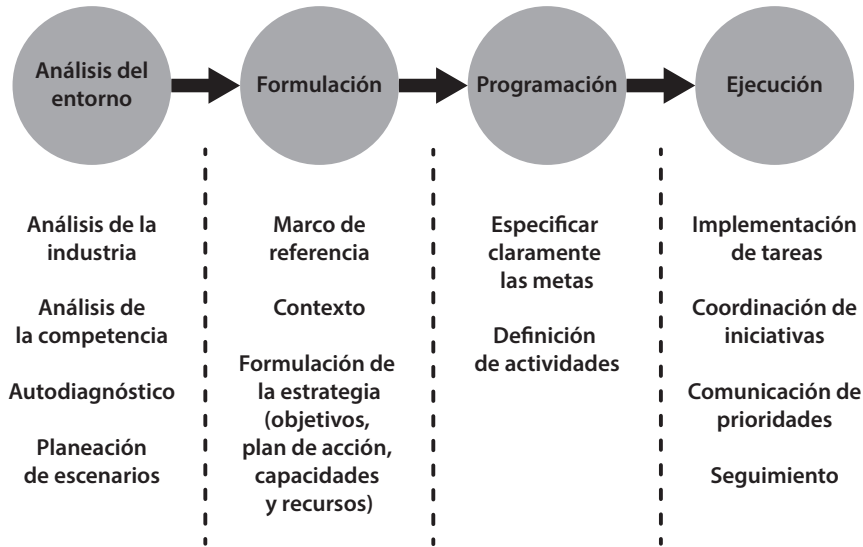
La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad.

**Figura 9.** Ventaja competitiva

Fuente: es.wikipedia.org

Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mundo. A este proceso se le denomina dirección estratégica.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la imaginación, la creatividad, la innovación y el valor agregado.

**Figura 10.** Etapas de la planeación estratégica

Fuente: (Ruiz, 2012)

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La compañía debe comprometerse, no solo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para asegurarse de disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación. Por tanto, el direccionamiento estratégico requiere un proceso continuo de planeación, donde la toma de decisiones se dé previamente para saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

**Figura 11.** Factores estratégicos

Fuente: elaboración propia

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Toda decisión empresarial conlleva un riesgo. El entorno juega constantemente en contra de la empresa y esta debe tener la capacidad de respuesta para enfrentarlo. La dirección estratégica busca ayudar a la empresa a tomar el camino seguro hacia la meta por medio de planes, objetivos y estrategias.

Esta obra lleva a los lectores de una manera práctica y didáctica por los conceptos, modelos, dinámicas de grupo y herramientas de análisis que le permitirá a la empresa proyectarse estratégicamente con la visión puesta en las necesidades de sus clientes. Esta nueva edición incluye un capítulo sobre las alianzas estratégicas y su rol en el crecimiento de la empresa.

Con esta obra empresarios, directivos y emprendedores tendrán las bases para pensar su empresa en el corto, mediano y largo plazo a partir de sus necesidades.

**Colección:** Ciencias empresariales

**Área:** Administración

ECOE  
EDICIONES

[www.ecoediciones.com](http://www.ecoediciones.com)

## Incluye

- Modelos de planeación estratégica: Fred David, Kaplan y Norton Goodstein, Nolan & Pfeiffer, Thompson.
- Herramientas de planeación estratégica: método cartesiano, *brainstorming*, gráficas GANTT, análisis PERT, *Balanced Scorecard* (BSC).
- Las alianzas estratégicas: tipos, beneficios y aplicación.
- Casos de estudio en dirección estratégica.

### Luis Carlos Palacios Acero

Consultor empresarial con una larga carrera docente y de gestión académica en programas de Ingeniería industrial y Administración de Empresas. Ingeniero Industrial y Magister en Investigación Operativa de la Universidad Tecnológica de Pereira, con estudios en Organización de Empresas y Producción en Madrid y París. Ha sido gerente y directivo en empresas del sector productivo y de servicios.

ISBN 978-958-771-381-7



9 789587 713817

e-ISBN 978-958-771-382-4