

Innovación de la estrategia militar

Innovando con el apoyo de la herramienta estratégica moderna: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) +1

CARLOS A. SEGURA VILLARREAL

El desarrollo tecnológico que hemos venido experimentando en las últimas décadas ha repercutido de manera significativa en la disponibilidad o acceso a la información. Este “bombardeo informativo” ha distorsionado la manera de interpretar ideas o conceptos.

Con este artículo se pretende aclarar los términos referentes a innovación y estrategia. También, el apoyar a la innovación de la estrategia militar por medio del uso de la herramienta estratégica moderna: Análisis FODA +1.

El artículo se divide en tres secciones: la primera aborda aspectos relacionados con el contexto de la innovación, la segunda aclara aspectos relevantes del contexto de la estrategia y la tercera expone la herramienta estratégica FODA +1, por medio de la cual se facilitará la innovación de las estrategias militares.

Las conclusiones orientan hacia una visión clara de lo que es la innovación en la estrategia militar y algunos elementos que deben tener en cuenta los responsables estratégicos.

Actualidad

En la actualidad, tenemos la facilidad para acceder a múltiples fuentes de información, sin embargo, el disponer de tanto acceso nos hace muchas veces dudar de las interpretaciones que realizan algunos autores y hasta de lo que nosotros mismos creemos. Un caso que podemos poner de ejemplo son los términos de innovación y estrategia, que serán expuestos más adelante.

En los últimos años, nos hemos dado a la tarea de observar la forma en que muchos profesionales, con y sin experiencia, interpretan los conceptos de innovación y estrategia pudiéndonos dar cuenta de que estos no tienen una idea clara y concisa de los términos expuestos anteriormente.

Esta situación es precisamente la que interfiere para el éxito o fracaso de una innovación estratégica. En este punto, es necesario dejar en claro que no estamos hablando únicamente de innovaciones estratégicas en las compañías civiles, sino también en las unidades militares.

Es sumamente importante que nos preocupemos por entender claramente qué involucran los términos correspondientes a innovación y estrategia, ya que de este punto en adelante será posible entender la forma de poder innovar en el ámbito de la estrategia para desarrollarla en su unidad militar.

Desde cualquier punto de vista, en todo lo relacionado con el proceso de la innovación estratégica, es importante tener una idea que busque el ganar-ganar entre todas las partes involucradas. Al respecto de esta idea “ganar/ganar”, el Dr. Stephen Covey menciona que:

Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios.¹

No olvide que en el proceso de la innovación estratégica interactúan muchas personas. Debemos entender que cuando nos encontramos desarrollando nuestro proceso de innovación estratégica, tenemos que ser capaces de planear de manera efectiva, ya que como bien lo comentan Jones & George, “la planificación es el proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y actividades apropiadas para una organización.”² Si no planeamos de forma efectiva, será complicado el alcanzar los objetivos propuestos.

Los estrategas o directores de estrategia también se apoyan en la planeación efectiva para visualizar el entorno de una manera más fácil, ya que cuando hablamos de innovación estratégica, siempre es necesario ir un paso delante de los competidores o enemigos.

Con relación a esto último, Mintzberg, nos comenta también que:

Los artesanos se tienen que entrenar a sí mismos para ver, para captar las cosas que otras personas pasan por alto. Lo mismo vale para los directores de estrategia. Aquellos que tienen una especie de visión periférica son los más capaces de detectar y sacar provecho de los acontecimientos conforme se despliegan estos.³

Como mencionamos anteriormente, en este artículo se intenta aclarar el concepto de innovación y estrategia para que así les sea posible a los responsables de desarrollar el plan estratégico establecer planes más innovadores. Planes que puedan ser desarrollados más fácilmente a través de herramientas modernas y sencillas.

Realmente esperamos que las conclusiones ayuden a valorar la importancia que conlleva el desarrollar estrategias militares innovadoras. Estrategias que apoyadas con el uso de herramientas eficientes y eficaces puedan ayudarle a alcanzar una ventaja competitiva en el área donde desarrolle sus actividades militares.

En todo este proceso, es indispensable nunca dejar de lado el papel que juega el liderazgo estratégico, ya que este “es la habilidad del director general y del resto de

los altos directivos para comunicar a sus subordinados una visión convincente de lo que quieren lograr.”⁴

Sin una buena comunicación y liderazgo, por más buenos deseos que existan, no se podrá alcanzar con éxito la innovación de la estrategia militar.

Antecedentes

En el día a día es difícil prestar atención a detalles operativos. Muchos profesionales civiles y militares se quejan de las distracciones que sufren mientras ejecutan sus tareas, se sienten agobiados y tratan de ejecutar sus acciones de forma tal que les sea posible cumplir con lo encomendado y lo que es verdaderamente importante.

En el mundo globalizado y altamente tecnificado en que vivimos, cada vez prestamos menos atención a los procesos operativos que se desarrollan en nuestros centros de trabajo. Se va avanzando por reacción al entorno y no por una planificación previamente estructurada. Este correr diario nos aleja de los conceptos claves y de las acciones concretas que podríamos ejecutar para innovar procesos y así establecer estrategias claras y bien fundamentadas.

La alta dirección o los oficiales militares, como lo quieran llamar, deben preocuparse por tener claro qué involucra cada concepto y qué herramientas pueden ser utilizadas para la puesta en práctica de estrategias innovadoras; estrategias que repercuten en una ventaja competitiva en el campo que desarrollen sus actividades.

Dado lo expuesto anteriormente, nos vemos en la necesidad de aclarar los términos referentes a la innovación y estrategia, y cómo puede ser posible innovar en los procesos estratégicos militares por medio de herramientas simples y modernas como lo es el caso del Análisis FODA +1. Los lectores, al leer este artículo, podrán tener un mejor entendimiento de los conceptos expuestos anteriormente y también serán capaces de tener una visión clara de los procesos, tareas o actividades en las cuales puedan aplicar innovación.

Hasta el momento, quizá muchos no han visualizado el proceso de innovación en áreas fuera de la tecnología, manteniéndose al margen de la innovación y viéndola como algo ajeno a su entorno.

Aunque parezca mentira, en la actualidad al hablar con estrategas, muchos carecen de la capacidad para visualizar de forma concreta los campos de aplicación dentro de los cuales se pueden ejecutar procesos de mejora que tienen la intención de alcanzar la innovación estratégica dentro de sus unidades militares.

Muchos de estos directores u oficiales militares, como los quiera identificar, en muchos casos también carecen de la habilidad para poder, a partir de una herramienta como el Análisis FODA + 1, canalizar información que les permita estructurar problemáticas y generar ideas.

Por esta razón, es necesario contribuir con literatura que permita aclarar de mejor manera dónde y cómo se puede innovar, e igualmente, de qué tipo de herramienta se puede echar mano para recopilar información valiosa que contribuya a una estructuración estratégica más amigable con los procesos de mejora continua que nos llevarán hacia una innovación constante.

El contexto de la innovación

Cuando se habla de innovación, por lo general lo primero que se nos viene a la mente es innovación del producto a nivel tecnológico y olvidamos que la innovación no es solo esto. Según la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) y la Oficina de Estadística de la Unión Europea (EUROSTAT), los tipos de innovaciones que podemos identificar son: “Innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovaciones organizativas e innovaciones de mercadotecnia.”⁵

Como puede apreciarse, la innovación no puede ser únicamente enfocada en términos de tecnología del producto, o como un tema aislado de las compañías civiles. Por el contrario, también debemos tener presente que las operaciones militares pueden y deben estar sujetas a la innovación.

Es indispensable el destinar recursos para innovar en términos de operaciones militares (proceso, organización y mercadotecnia) ya que las innovaciones a este nivel por sí solas “no constituyen solamente un factor de apoyo para la innovación de producto y proceso; ellas mismas pueden influir considerablemente en los resultados de las empresas.”⁶

Tenga en cuenta que el concepto de empresa puede ser vinculante al concepto de unidad militar, ya que en esta última, al igual que en la primera, se debe: planear, organizar, dirigir y controlar todas y cada una de las acciones que se ejecutan. Por otra parte, en la actualidad podemos observar que:

La globalización ha generado en las empresas importantes aumentos en el acceso a la información y a nuevos mercados. Ello ha estimulado una competencia internacional creciente y unas nuevas formas de organización con el fin de manejar las cadenas de suministro mundiales. (...) el conocimiento se considera cada vez más como un determinante principal del crecimiento económico y la innovación.⁷

Esta globalización de la que se nos habla anteriormente, ha provocado que los actores del entorno económico tengan mayores facilidades para apreciar las diferencias en las cualidades de productos y servicios no solo a nivel local, sino también a nivel internacional. Esto ha obligado a las compañías a tener que innovar cada día de una manera más eficiente.

Dicho lo anterior, podemos tener un panorama más claro de la situación en muchas unidades militares. La competitividad que día con día se incrementa entre las compañías que desarrollan equipamiento militar, impulsa a la necesidad de innovar en diferentes vertientes, las cuales directa o indirectamente también vienen a repercutir en los procesos o métodos militares utilizados en la actualidad. Recordemos: al existir avance tecnológico los procesos o métodos de trabajo y de estrategia, se ven también en la necesidad de innovar.

Si bien es cierto que “las decisiones, en las organizaciones japonesas, implican a un número importante de empleados y directivos, y conseguir consensos tan amplios es, por definición, un proceso lento y laborioso,”⁸ a los japoneses les ha sido posible innovar en diversas vías. Por esta razón, a nuestras unidades militares en América, también les debe ser posible innovar, ya que su estructura para la toma de decisión es más rápida.

La acción de innovar no es solo para hacer cosas diferentes y mejores. También, es necesario saber visualizar que “la expansión de la actividad innovadora en las economías incide cada vez más en la distribución regional del ingreso.”⁹ La actividad militar también debe ser vista como un instrumento que tiene la capacidad de alterar el orden económico de una región.

Al igual que las compañías civiles, las fuerzas militares de hoy deben poder innovar para lograr diferenciarse, recordando que: “diferenciación significa recorrer el camino hacia la exclusividad absoluta construyendo dimensiones únicas en el sector industrial.”¹⁰

El cambio debe ser ágil y rápido ya que “solo para mantener su posición relativa, una compañía debe avanzar a través de un crecimiento y cambio continuos. Para mejorar su posición, debe crecer y cambiar al menos dos veces más rápido que eso.”¹¹

En nuestra vida personal y profesional, debemos aplicar constantemente el *kai-zen*, palabra japonesa que significa mejorar continuamente. Esta mejora continua nos impulsara a buscar la excelencia en las actividades que ejecutamos y directa o indirectamente nos encaminará hacia la innovación continua. Por supuesto, en concordancia con lo que nos menciona Humberto Serna, en todo este proceso:

(...) se requiere una administración comprometida que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas. Debe ser una administración muy segura del direccionamiento que le da a la empresa.¹²

Como colaboradores militares o fuerza militar como un todo, debemos estar siempre en la búsqueda constante de la ventaja competitiva por medio de la innovación, ya que a como bien menciona este autor en su libro *El proceso de un estrategia*, la “ventaja competitiva, es aquella que por una u otra razón, nos hace únicos en el mercado, con características que no son tan fáciles de igualar por nuestros compe-

tidores.”¹³ Entendiendo al “mercado” como el espacio militar donde se desarrollan las actividades y los “competidores” como los adversarios o enemigos.

Pero ahora bien, con todo lo que acabamos de leer, ¿en qué aspectos podrían innovar las fuerzas militares? Sun Tzu, en su libro *El arte de la guerra*, nos menciona que existen cinco factores fundamentales para valorar en la guerra. Estos cinco factores son: la doctrina, el tiempo, el terreno, el mando y la disciplina.¹⁴ Cada uno de estos cinco elementos está sujeto a la innovación estratégica por la simple y llana razón de que existen procesos, herramientas o equipos tecnológicos en cada uno de ellos que podrían ser mejorados.

Así bien, podríamos innovar en los incentivos motivacionales para que nos permitan adoctrinar (la doctrina) de mejor manera a nuestras tropas; podríamos innovar en los equipos, maquinaria u otras herramientas utilizadas en terrenos (el terreno) complejos, facilitando así las estrategias de ataque; podríamos innovar estrategias que nos ayuden a ejecutar operaciones militares en condiciones climáticas (el tiempo) adversas para nuestros enemigos pero beneficiosas para nosotros, dada la innovación realizada en nuestro proceso, herramienta o equipo, entre otros casos. De manera concreta, podemos interpretar a la innovación como a la mejora que apliquemos en nuestro proceso, herramienta, equipo, u otro.

El contexto de la estrategia

Antes de avanzar, es importante tener claro qué es en sí la estrategia. Para empezar, la Real Academia Española, nos presenta la siguiente definición para estrategia: “arte de dirigir las operaciones militares.”¹⁵ Entendiendo que “arte” según la Real Academia Española (2019b) es la “capacidad o habilidad para hacer algo.”¹⁶ Entonces bajo la premisa anterior y mediante la integración de los conceptos, diríamos que estrategia: es la capacidad o habilidad para dirigir las operaciones militares.

Continuando con el análisis de estas definiciones, podríamos indicar que estrategia es la capacidad o habilidad para dirigir las acciones que buscan alcanzar un objetivo claramente propuesto a través del elemento sorpresa en contra de su competencia. Ahora sí, todo empieza a tener mayor sentido, ¿verdad?

Siguiendo con más definiciones, Mintzberg menciona que las estrategias son “planes para el futuro y patrones del pasado.”¹⁷ En otras palabras, aprender de nuestras experiencias pasadas para planear nuestro nuevo accionar en el futuro. Lo que podemos rescatar de esto, es que el aprender de nuestras experiencias nos ayudará positivamente en el crecimiento de nuestro entorno, incluyendo, por supuesto, nuestras acciones militares. Relacionado con esto último, Alfred Chandler nos comenta que:

El crecimiento estratégico resultó de una conciencia de las oportunidades y necesidades, creadas por el cambio de población, ingresos y tecnología, para emplear los recursos existentes o en expansión de manera más rentable. Una nueva estrategia requería una estructura nueva o al menos remodelada para que la empresa ampliada fuera operada eficientemente.¹⁸

Bajo este concepto de “empresa ampliada” claramente podemos entender que viene a ser el sinónimo de la unidad militar que requiere que sus actividades sean innovadas estratégicamente de manera eficiente.

Por otro lado, Ohmae Kenichi nos explica que la estrategia “(...) es lograr las condiciones más favorables para uno mismo, juzgando precisamente el momento adecuado para atacar o retirarse y siempre evaluando los límites del compromiso correctamente.”¹⁹ Lo anterior, podríamos interpretarlo como a la capacidad o habilidad de analizar muy bien los factores internos y externos de la unidad militar para mediante el elemento “sorpresa”, atacar a nuestros competidores o enemigos, logrando así una ventaja competitiva en nuestra zona de guerra. Ahora bien, ya habiendo analizado estas definiciones podemos decir que desde nuestro punto de vista:

Estrategia es la habilidad para analizar muy bien los factores internos y externos de la fuerza militar o departamento operacional, con la intención de dirigir acciones concretas que buscan alcanzar una meta claramente establecida. Lo anterior, a través del elemento sorpresa en contra de la competencia, logrando así, una ventaja competitiva en la zona de guerra en que se desempeña.²⁰

En resumen, se puede decir que: “Estrategia, es la acción de sorprender, confundir o engañar a nuestros competidores con ayuda de la información de la cual disponemos, esto, con la intención de alcanzar una meta.”²¹

Ya habiendo aclarado de mejor manera el término referente a estrategia, procedemos con la tercera sección de este artículo.

Herramienta estratégica moderna FODA + 1

Ahora bien, ya habiéndonos puesto en contexto y comprendiendo mejor lo que es innovación y estrategia, ¿qué herramienta nos podría ayudar a estructurar mejor nuestra manera de innovar estratégicamente?

Es en este punto donde podemos hacer uso de una herramienta muy común en las compañías civiles, el Análisis FODA, la cual ha sido innovada convirtiéndose así en el Análisis FODA+1.

Con esta herramienta tomaremos en consideración las crisis que experimentan las fuerzas militares y cómo los competidores o enemigos, reaccionarán a la forma en que aprovechamos nuestras oportunidades. También, tenga en cuenta que, si bien es cierto que las fortalezas forman parte de nuestro ambiente interno, los otros tres componentes (las amenazas, las debilidades y las oportunidades) pode-

mos encontrarlos en el ambiente tanto interno como externo de nuestra unidad militar. No está demás el recalcar que cuando tenemos amenazas y debilidades en ambos ambientes (interno y externo) nuestra unidad militar estará en crisis.

A continuación, en la siguiente figura presentamos dicha herramienta:



Figura. Análisis FODA + 1

Fuente: Autor²²

Como se puede apreciar fácilmente, los cuatro componentes principales del análisis original FODA (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas) se mantienen constantes. Sin embargo, el enfoque varía un poco en nuestra herramienta mejorada.

En primer lugar exponemos las **fortalezas** que son las que nos permitirán afrontar las amenazas y debilidades de nuestro entorno a través de nuestras habilidades o capacidades actuales. También, es a partir de estas **fortalezas** que podremos ser capaces de aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, si no tenemos la fortaleza de *capacidad organizativa* o *habilidad para el adoctrinamiento*, nuestra unidad militar no será capaz de poder aprovechar las oportunidades del ambiente tanto interno como externo. Debido a ello existe esa flecha en doble vía entre las fortalezas y las oportunidades; interpretando así que si tenemos fortalezas podemos aprovechar las oportunidades. Si nuestra unidad militar no cuenta con fortalezas de alto impacto, por más oportunidades que se presenten en el entorno, muy posiblemente no podrán ser aprovechadas.

Continuando con la explicación de dicha herramienta, se puede apreciar la zona gris que indica **crisis**. Esta, lo que viene a representar, es que toda unidad militar estará en **crisis** siempre que existan amenazas y debilidades en su entorno interno y externo.

Hay que tener en consideración que de toda amenaza y debilidad, siempre van a surgir oportunidades, las cuales en todo momento deben ser evaluadas con relación a las fortalezas de su unidad militar, pudiendo así ser realista con las acciones que realmente se puedan aprovechar.

Mencionamos esto ya que si por ejemplo surge una oportunidad específica pero no se cuenta con los recursos necesarios, esa oportunidad no es realista. Tenga presente que debemos aprender a concentrar esfuerzos en las oportunidades que realmente podamos aprovechar con base a nuestras fortalezas actuales.

Ahora bien, el nombre de esta herramienta es Análisis FODA +1 y es que ese “+1”, lo que representa es el análisis extra correspondiente al *análisis de reacción*, análisis que tiene por objetivo proyectar la manera en que nuestros competidores o enemigos reaccionarán a las oportunidades que nuestra unidad militar aproveche.

Con lo anterior, lo que se busca es poder formular estrategias innovadoras que sean más duraderas y efectivas. No logramos nada formulando estrategias cuya ejecución nuestros enemigos puedan igualar o neutralizar de inmediato.

Recuerde que lo que debemos buscar en todo momento, es engañar o confundir a nuestra competencia o enemigos para que así tengamos una importante ventaja competitiva en lo que desarrollemos.

En el momento que nuestros enemigos entiendan nuestra estrategia y la contra ataquen, debemos evaluar de inmediato nuevamente nuestro ambiente interno y externo mediante el Análisis FODA +1.

En resumen, con esta herramienta debemos primero tener muy bien definidas nuestras **fortalezas** actuales para posteriormente evaluar nuestra posible zona de crisis, que serían nuestras **amenazas y debilidades**. Ya habiendo identificado y evaluado nuestras amenazas y debilidades, se establecen las **oportunidades** de las que dispone nuestra fuerza militar.

Una vez identificadas las oportunidades, se verifican cuales sí pueden ser aprovechadas según las fortalezas de la misma. Al tener esta actividad completada, se proyecta de qué manera podrían los enemigos reaccionar a las oportunidades que nuestra fuerza militar vaya a aprovechar (**+1**), logrando con esto ajustar nuestra estrategia estructurada (de ahí la flecha en doble sentido “oportunidades +1”).

Conclusión

La innovación de la estrategia militar, nos permitirá desarrollar métodos o procesos más eficientes y eficaces, los cuales nos ayudarán a diferenciarnos de nuestros competidores o enemigos, alcanzando así una ventaja competitiva en la zona de guerra.

Con el ejercicio de ejecutar el Análisis FODA +1, será mucho más fácil identificar los puntos que se podrían innovar. Aspectos que contribuirán directa o indi-

rectamente a una mejor asignación de los recursos de los cuales dispone nuestra fuerza militar.

También, esta herramienta nos ayudará a visualizar la manera en que nuestro enemigo podría contraatacar las oportunidades que nuestra unidad militar piensa aprovechar.

Hay que tener en cuenta que lo anterior va más allá de una planeación común, recuerde que “la elaboración de estrategias es un proceso fascinante, que supone algo más que un sencillo conjunto de recetas llamado planificación, con el cual generalmente se asocia.”²³

Por último, los encargados de la innovación estratégica militar deben de considerar como ingredientes para su innovación aspectos como: la objetividad, el liderazgo, la comunicación, la humildad, el trabajo en equipo, la disciplina y la habilidad para saber motivar a su fuerza militar.

Siempre es importante tener presente que cada cabeza es un mundo: todos interpretamos una misma situación de diversas maneras. Por esta razón, es importante saberse comunicar de manera efectiva.

En relación con lo mencionado anteriormente, Covey nos hace recordar que:

Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos. Pero no es así. Vemos el mundo, no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos. Cuando abrimos la boca para describir lo que vemos, en realidad nos describimos a nosotros mismos, a nuestras percepciones, a nuestros paradigmas.²⁴

Debemos saber interpretar la información de la cual se dispone y a dialogar de manera eficiente entre los compañeros de nuestro equipo de trabajo. □

Notas

1. Covey, Stephen. *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Plural. 2003. P. 129

2. Jones, G. & George, J. *Administración contemporánea*. Sexta edición. México: McGraw Hill. 2009. p. 263.

3. Mintzberg, Henry. *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. 1989. p. 46.

4. Jones, G. & George, J. 2009. p. 272.

5. Organización para la cooperación económica y el desarrollo (OCDE) y la Oficina de estadística de la Unión Europea (EUROSTAT). *Manual de Oslo: Guía para la Recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación*. Tercera Edición. 2005. P. 23. Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.

6. Organización para la cooperación económica y el desarrollo (OCDE) y la Oficina de estadística de la Unión Europea (EUROSTAT). 2005. P. 18.

7. Organización para la cooperación económica y el desarrollo (OCDE) y la Oficina de estadística de la Unión Europea (EUROSTAT). 2005. P. 16.
8. Fernández de Castro, A., Calvo, J., & Navarrete, P. Wa, *Claves de la cultura corporativa japonesa*. Barcelona, España: Editorial Virtuts Angulo. 2018. P. 35.
9. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Informe mundial sobre la propiedad intelectual 2019. La geografía de la innovación: núcleos locales, redes mundiales. 2019. P. 5 Recuperado de: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_944_2019.pdf.
10. Pulgarín, S. & Rivera, H. *Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales*. Criterio Libre, Vol. 10 (16). 2012. P. 97.
11. Ansoff, I. *Strategies for Diversification*. The United States of America: Harvard Business Review. 1957). P. 113.
12. Serna, Humberto. *Gerencia estratégica: teoría-metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Índices de gestión. Décima edición. Bogotá, Colombia: 3R Editores. 2008. p. 216.
13. Segura, Carlos. *El proceso de un estratega. Menos directivos y más estrategias*. Japón: KUMIAY Internacional, Co. Ltd. 2020. p. 50.
14. Tzu, Sun. (s.f.). *El arte de la Guerra*. DOI: 9781542647601.
15. Real Academia Española. *Concepto de Estrategia*. 2019. Recuperado de: <https://dle.rae.es/estrategia?m=form>.
16. Real Academia Española. *Concepto de Arte*. 2019. Recuperado de: <https://dle.rae.es/arte?m=form>.
17. Mintzberg, Henry. 1989. p. 30.
18. Chandler, Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The United States of America: Massachusetts Institute of Technology Press. 1962. P. 15
19. Kenichi, Ohmae. *The Mind of Strategist*. The United States of America: Mc Graw Hill. 1982. P. 13.
20. Segura, Carlos. 2020. p. 24.
21. Ibid.
22. Segura, Carlos. 2020. p. 285.
23. Mintzberg, Henry. *Mintzberg y la dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. 1989. p. 27.
24. Covey, Stephen. 2003. P. 18.



Carlos A. Segura Villarreal

Ingeniero industrial por la Universidad Latina de Costa Rica. Magister en Gerencia y Negociaciones Internacionales por la Universidad Estatal de Costa Rica. Docente universitario en las carreras de Ingeniería Industrial y Administración de Negocios. Director y lector de tesis de posgrado en la Universidad Estatal de Costa Rica. Presidente de la Asociación de Profesionales Hispanos en Japón (Del año 2017 a mayo del año 2020). Autor de los libros: 1) Segura, C. (2020). *El Proceso de un Estratega*. Menos directivos y más estrategias. Okinawa, Japón: KUMIAY Internacional, Co. Ltd. 2) Segura, C. (2020). *Un extranjero en Japón*. Okinawa, Japón.