

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA PORCÍCOLA MEXICANA. UN ESTUDIO DE CASO

Gutiérrez Peniche, Gerardo ¹ Barrera Ramírez, Luis Martín ²

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo plantear propuestas para realizar el análisis de una empresa porcícola, a partir de los fundamentos esenciales de la planificación estratégica, los cuales corresponden al análisis ambiental, la formulación e implementación de una estrategia administrativa y el establecimiento de los mecanismos para ejercer control. La investigación que se presenta en este trabajo se basa en las fuerzas de Porter, el análisis FODA, VRIO y SFAS y la matriz de planeación estratégica, que son herramientas importantes para el análisis estratégico al permitir determinar las ventajas sostenibles de la empresa estudiada, así como sus fortalezas y amenazas, la revisión de sus valores, el desarrollo de sus estrategias para los negocios, el establecimiento de un nicho propicio y la posibilidad de constituir una visión global de la compañía desde diferentes perspectivas.

Palabras claves: Sistemas, situacional, estrategia, estructura, planeación

STRATEGIC ANALYSIS OF A MEXICAN PORK COMPANY. A CASE STUDY

ABSTRACT

The objective of this article is to propose the analysis of a company belonging to the Mexican pork sector, based on the essential foundations of strategic planning, which correspond to environmental analysis, the formulation and implementation of an administrative strategy and the establishment of mechanisms to exercise control. The research presented in this work is based on Porter's forces, the SWOT, VRIO and SFAS analysis and the strategic planning matrix, which are important tools for strategic analysis that allow determining the sustainable advantages of the company studied, as well as its strengths and threats, the revision of its values, the development of its business strategies, the establishment of a suitable niche and the possibility of constituting a global vision of the company from different perspectives.

Keywords: Systems, situational, strategy, structure, planning

¹ Maestría en Gestión y Cambio Organizacional en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán (México)
E-mail: gerardogutierrezpeniche@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0763-4095>

² Docteur En Sciences De Gestion Universite Pau Et Des Pays De L'adour (Francia) E-mail: barramir@correo.uady.mx
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8251-6761>

1. Introducción

La planificación estratégica busca mejorar las competencias de las empresas, agregando y combinando acciones que les permitan ser más competitivas. Las empresas que utilizan los conceptos de la administración estratégica muestran una mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no lo hacen. Los fracasos de las empresas incluyen bancarrota, ejecución hipotecaria, liquidaciones y declaraciones de quiebra seguidas por una sindicatura ordenada por la corte. Aun siendo muchos los factores que pueden llevar a una empresa al fracaso, los conceptos y herramientas aquí presentadas contribuyen a generar beneficios financieros sustanciales para cualquier organización.

Al respecto, Greenley (2008) afirma que la administración estratégica ofrece los siguientes beneficios: permite identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades; ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos, constituye un marco para una mejor coordinación y control de las actividades; minimiza los efectos de condiciones y cambios adversos; permite tomar decisiones importantes para apoyar mejor los objetivos establecidos; facilita una asignación más eficaz de tiempo y recursos a las oportunidades identificadas; permite que se destinen menos recursos y tiempo a corregir decisiones erróneas o tomadas en el momento; crea un marco para la comunicación interna entre el personal; ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo total; constituye la base para poner en claro las responsabilidades individuales; fomenta el pensamiento proactivo; ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar las situaciones que se presenten; fomenta una actitud favorable hacia el cambio y, da un grado de disciplina y formalidad a la administración de una empresa.

Es por ello que a pesar de los desafíos a los que debe enfrentar, la planificación estratégica sigue teniendo vigencia y es una herramienta poderosa para organizar de manera sistemática el futuro de las organizaciones. En el presente trabajo se plasman los resultados de un estudio de caso correspondiente a una empresa del sector porcino mexicano, a la que se ha realizado un análisis de entorno y un análisis organizacional con base en los postulados de la planificación estratégica a fin de generar propuestas y reflexiones desde diversas perspectivas técnicas y de gestión.

2. Metodología

La recogida de la información se realizó mediante entrevistas no estructuradas a personas pertenecientes a los niveles directivo, administrativo y operativo de la empresa objeto de estudio. Dichos niveles se definen a continuación:

- *Nivel Directivo.* Conformado por los agremiados que forman parte del Comité de Dirección y cuyas funciones se consideran como las más importantes en la estructura organizacional.
- *Nivel Administrativo.* Integrado por las gerencias administrativas y operativas.

- *Nivel Estratégico/Operacional.* Compuesto por jefaturas administrativas y operativas.

El contenido de las entrevistas fue debidamente procesado a fin de que sirviera de insumo para las siguientes herramientas de análisis estratégico:

- Análisis de las fuerzas de Porter.
- Análisis FODA.
- Análisis VRIO
- Análisis SFAS
- Matriz de planeación estratégica.

Una vez finalizado el análisis estratégico de la empresa objeto de estudio, los resultados fueron contrastados y discutidos con vistas a proponer las correspondientes acciones para su implementación.

3. Aspectos conceptuales

La estrategia no es nueva en los negocios, pero no fue sino hasta comienzos de los años sesenta cuando los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial. Inicialmente, Chandler (1962) definió el concepto de estrategia como la “determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto”. Es decir, que son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales. Además, deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

A lo largo de la historia de la administración, muchos autores han mostrado su postura acerca de la definición de la administración estratégica. Thompson y Strickland (2012), afirman que la administración estratégica se puede definir como “un proceso donde se crean estrategias y luego se ponen en práctica”, o también, “un proceso donde se establecen de una vez por todas objetivos, los cuales se implantan y se ejecutan”. Por otro lado, Hitt (2006) expone que la administración estratégica es “un proceso administrativo que se encarga de crear nuevas estrategias tomando en cuenta la globalización y la competencia, donde están envueltas las decisiones, el compromiso y los actos que se necesitan para la superación de una empresa”.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos inferir que la planificación estratégica es una herramienta poderosa que ayuda significativamente en la planificación sistemática de todas las estrategias, iniciativas, proyectos y acciones que se deben ejecutar para lograr los objetivos del negocio, aprovechar las oportunidades, mitigar las amenazas, mejorar las competencias, el posicionamiento en los mercados y la calidad de los productos y servicios. Sin embargo, para que sea efectiva y de gran ayuda requiere buenos diagnósticos de la situación actual, buena calidad de la información sobre el

comportamiento de los mercados, las necesidades y preferencias de los compradores y clientes, información sobre la competencia, sus productos y servicios, estrategias y sus posibles movimientos.

Una perfecta introducción a la administración estratégica son sus cuatro pasos esenciales: el primero de ellos, el *análisis ambiental*, es un proceso de recolección de información donde se deben reconocer las oportunidades y amenazas, así como las fuerzas generales y los posibles alcances de la empresa. En el segundo escalón, la *formulación de la estrategia* implica establecer la razón, los objetivos, las estrategias y las políticas con las que trabajaremos; de esto se desprende la razón de existir, definir qué resultados se requieren y cuál será el plan para lograrlos. El tercer paso es la *implementación de la estrategia* donde se debe poner en marcha el plan que fue diseñado con anterioridad; para esto nos basamos en programas (actividades necesarias), su costo (presupuesto) y sus procedimientos exactos. El último paso de la columna vertebral de la estrategia es el de *evaluación y control* que pretende establecer una forma de supervisión del desempeño deseado.

4. Descripción del caso de estudio

La organización estudiada es una empresa del sector porcícola mexicano, que se encuentra dentro de un proceso de crecimiento acelerado por ser una de las que más utilidades generan para el grupo al cual pertenece. Por tal motivo, la empresa cuenta con la credibilidad suficiente entre los inversionistas del grupo para que apuesten por su crecimiento a través del tiempo. Lo anterior ha ocasionado que las decisiones tomadas para solventar el crecimiento sean estratégicas y orientadas a satisfacer las demandas externas e internas. Por tanto, es importante seguir aplicando la administración estratégica como una forma de vida en pro de un desarrollo y crecimiento sostenido.

Para poder desarrollar adecuadamente una estrategia, resulta imprescindible conocer la empresa estudiada, por lo que en la se presentan algunos aspectos relevantes ordenados de forma cronológica sobre el andar de la organización:

- 1992 Construcción de la planta procesadora Umán, para el procesamiento de carne de cerdo.
- 1996 Inicio de operación de los primeros puntos de venta, enfocados a vender carne de cerdo a consumidores y negocios.
- 1997 Inicio de exportaciones de carne de cerdo a Japón.
- 1999 Apertura de los primeros puntos de venta, ofreciendo carne de cerdo, res y pollo para consumidores y negocios.
- 2004 Inicio de exportaciones de carne de cerdo a Corea del Sur.
- 2013 Inicio de exportaciones a Estados Unidos.
- 2014 Inicio de exportaciones a Canadá.

2015 Inicio de exportaciones a Hong Kong.

2016 Inicio de exportaciones a China.

2018 Inicio de exportaciones a Singapur, inauguración de las nuevas instalaciones en Yucatán (Planta Procesadora, Centro de Selección Genética, Planta de Alimentos; así como la apertura del punto de venta #500).

5. Análisis estratégico

5.1 Análisis del entorno

El entendimiento del entorno permitirá identificar los retos y oportunidades claves dentro del proceso de expansión. A continuación se mencionan los elementos clave del mercado de cerdo en México:

- Mercado con marcada informalidad y concentración en el centro del país.
- México es un mercado donde la carne de cerdo se consume mayoritariamente caliente y refrigerada.
- La informalidad y fragmentación está altamente presente tanto en la producción como en la venta al consumidor final.
- La mayor concentración de consumo per-cápita de carne de cerdo en el país se encuentra en el Sureste de México, sin embargo, analizando el entorno total se puede inferir que en el centro del país es consumo de carne de cerdo hay de forma generalizada.
- Los hábitos de consumo de cerdo en el hogar en Centro e Istmo son diferentes a los del Sureste y el Norte.
- Las tiendas específicas y el mercado popular concentran la mayor parte de las ocasiones de compra en las diferentes proteínas.
- La industria de cerdo de México está muy fragmentada, representando una oportunidad para consolidación en el futuro.
- La producción de carne cerdo en México se concentra en 4 polos (Sonora, Veracruz, Jalisco, Yucatán) con múltiples productores fragmentados.

Otro aspecto importante dentro del análisis del entorno organizacional es el tecnológico que se ve traducido en las mejoras operativas dentro de todos los procesos; este se enfoca a los equipos y a las obras de infraestructura de vanguardia para el giro. Ejemplo de esto es la incorporación de maquinaria de primer mundo para las plantas procesadoras de carne y alimento, las cuales permiten contar con la producción requerida por los procesos de comercialización y producción respectivamente. Asimismo, podríamos mencionar la inversión en mejoras tecnológicas en la infraestructura de granjas que ha permitido incrementar de forma considerable los

indicadores de producción más representativos y que, a la larga, generarán una mayor competitividad de la empresa respecto a sus competidores directos.

Por otra parte, los aspectos políticos también son relevantes para el análisis pues la organización se ha preocupado por cumplir de forma rigurosa con los requerimientos de las autoridades municipales, estatales y federales, siempre pensando en las comunidades y en el medio ambiente en donde se desarrollan las actividades productivas.

5.2 Análisis organizacional

A continuación, se presenta un análisis organizacional de la empresa estudiada, en donde se toma en cuenta la misión y visión de la empresa para saber cómo se encuentra actualmente y cómo se visualiza en el futuro. Su filosofía organizacional declara lo siguiente:

Misión: Ser líderes en la producción y comercialización de carne de cerdo, buscando bajo costo y crecimiento sostenido, a través del desarrollo de productos saludables y servicios que satisfagan a nuestros clientes, con personal competente y comprometido.

Visión: Contribuir al bienestar de las personas aportando un alimento delicioso y saludable.

Valores organizacionales:

- Apertura al cambio.
- Institucionalidad.
- Integridad.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.

La formulación de las estrategias deberá ser coincidente con las declaraciones de la empresa. Cabe mencionar que las principales ventajas competitivas de la empresa son su solidez financiera, su posicionamiento ante los consumidores tanto nacionales como extranjeros, sus fuertes inversiones vinculadas con la renovación de sus plantas productivas, su capital humano, los recursos tecnológicos e intelectuales aplicados a sus procesos, así como la gran experiencia de su comité directivo para guiar adecuadamente a la organización.

5.3 Evaluación estratégica

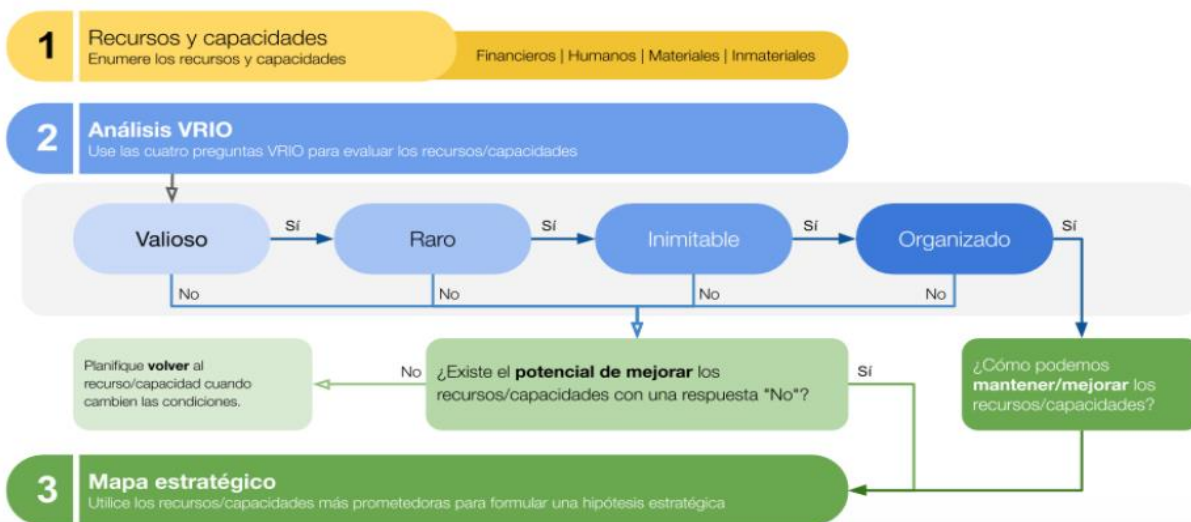
Para poder evaluar puntualmente los recursos plasmados como ventajas competitivas por la organización se tomará en consideración la matriz VRIO (*Valor– Rareza– Inimitable – Organización*). Consiste en medir los recursos organizacionales tal y como se presenta en la Tabla 1, los cuales se pudieran resumir como: *Recursos financieros* (fondos propios, acceso a financiación); *Recursos humanos* (habilidades, conocimiento, red de contactos); *Recursos materiales* (herramientas, materiales,

equipos) y *Recursos no materiales* (marcas, propiedad intelectual). Muchos autores han dado una excelente explicación del significado de cada componente de VRIO, por lo que el enfoque en el presente documento se centrará en las ideas prácticas que ayudarían a evaluar los recursos:

- Observar la posición del recurso en su cadena de creación de valor. ¿Cuál es el papel del recurso allí?, ¿Qué pasaría si usted pierde el acceso al recurso?, ¿Qué pasaría si usted duplica su volumen?
- En el mundo tecnológico se habla con mayor frecuencia de la rareza de talentos y habilidades y su correlación con el logro de una ventaja competitiva.
- Cualquier cosa puede ser imitada, la pregunta es el costo y la posibilidad de reproducir ciertas condiciones.
- Tener ciertos recursos no significa necesariamente que la organización explote esos recursos de manera efectiva. La empresa podría contratar a los mejores talentos, pero sin acceso a una estructura innovadora adecuada.

El interés de la organización se deberá centrar en encontrar los recursos/capacidades que puedan ayudarle a lograr una ventaja sostenible.

Tabla 1. Matriz VRIO



Fuente: Savkin, 2020

La Tabla 2 presenta el análisis VRIO de la organización estudiada, pudiendo inferirse que las ventajas competitivas sostenibles de la empresa objeto de estudio son su gran ubicación estratégica y el conocimiento que tiene la organización, lo cual ha logrado consolidar a la marca, convirtiéndose en un referente en cuanto a la producción y comercialización de carne de cerdo en México y en otros países.

Tabla 2. Análisis VRIO

Recursos	V	R	I	O	Tipo de ventaja
Plantas de Alimentos	Si	Si	Si		Ventaja competitiva temporal
Granjas	Si	No	Si		Igualdad competitiva
Indicadores productivos	Si	Si	Si		Ventaja competitiva temporal
Tecnología implementada en granjas	Si	Si	Si		Ventaja competitiva temporal
Plantas Procesadoras	Si	Si	Si		Ventaja competitiva temporal
Procesos productivos	Si	No	Si		Igualdad competitiva
Puntos de venta	Si	No	Si		Igualdad competitiva
Protocolos Sanitarios	Si	No	Si		Igualdad competitiva
Cartera de clientes	Si	No	Si		Igualdad competitiva
Capital humano	Si	Si	Si		Ventaja competitiva temporal
Ubicación estratégica	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva sostenible
Conocimiento del mercado	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva sostenible
Cultura organizacional	Si	Si	Si		Ventaja competitiva temporal

Fuente: elaboración propia con información de la empresa

Ahora bien, en la Tabla 3 se presenta el análisis FODA de la organización, el cual sirve como una herramienta de planificación estratégica, diseñado para realizar un estudio interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa. Con esta investigación se pretende orientar cuáles son las fortalezas de la organización con referencia a los recursos que posee, la calidad de esta, etc. Asimismo, externamente se pueden analizar las amenazas que puedan existir como en el ámbito político o social. Se recurre a esta herramienta para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, por tal motivo, todo gerente de empresa o industria debería ejecutarla y tomarla en consideración.

Tabla 3. Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negocio integrado. - Presencia comercial a través de diversos segmentos. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abasto de materias.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento a nuevos mercados de exportación. - Crecimiento comercial. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad de los mercados. - Volatilidad de TC. - Incertidumbre en las tasas arancelarias. - Desastres naturales.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

Posterior al análisis de recursos de la empresa y el FODA, las tablas EFAS e IFAS, más la matriz SFAS se desarrollaron para afrontar las críticas al análisis FODA. Cuando se usan juntas, constituyen una serie de herramientas analíticas poderosas para el análisis estratégico. La matriz SFAS (por sus siglas en inglés, *Strategic Factors Analysis Summary*) resume los factores estratégicos de una organización combinando los factores externos de la tabla EFAS con los factores internos de la tabla IFAS, mismos que se presentan en la tabla 4. La Matriz SFAS, requiere un decisor que resuma estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en menos de diez factores estratégicos, tarea que se realiza mediante la revisión y modificación del valor dado a cada factor. Los valores revisados reflejan la prioridad de cada factor como uno determinante del éxito futuro de la empresa. Los factores EFAS e IFAS con valores más altos deben aparecer en la matriz SFAS.

Tabla 4. Matrices EFAS e IFAS

Oportunidades	[1]	[2]	[3]	
Crecimiento a nuevos mercados de exportación.	.15	4	.60	Más posibilidad de incrementar ingresos
Crecimiento comercial.	.25	3	.75	Más posibilidad de incrementar ingresos
Amenazas				
Inestabilidad de los mercados.	.10	2	.20	Disminución de ventas por situaciones económicas
Volatilidad de TC.	.10	1	.10	Incremento en los costos de producción
Incertidumbre en las tasas arancelarias.	.20	3	.60	Salida de ventas a determinados mercados por disminución de márgenes de utilidad
Desastres naturales.	.30	3	.90	Pérdida de cadena de valor, que se reflejará en afectaciones a los resultados financieros
	1		3.15	
Fortalezas				
Negocio integrado.	.25	4	1	Más posibilidad de incrementar ingresos
Presencia comercial a través de diversos segmentos	.25	3	.75	Más posibilidad de incrementar ingresos
Posicionamiento en el sursureste de México.	.10	3	.30	
Debilidades				
Abasto de materias.	.40	3	1.20	Disminución de ventas por situaciones económicas
	1		3.25	

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

Notas: [1] = Valor
 [2] = Calificación
 [3] = Calificación ponderada ([1] x [2])

A través del análisis presentado se plantean las estrategias sugeridas para afrontar el crecimiento de la organización; de esta manera se hace frente las debilidades y amenazas organizacionales con el fin de generar un mayor posicionamiento organizacional y asegurar la permanencia en el tiempo por medio de la matriz SFAS.

Tabla 5. Matriz SFAS

Factores estratégicos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	CP	MP	LP
Pactar por adelantando a compra de las materias primas a través de opciones, que permitan tener certidumbre sobre el abasto y control en los precios.	.15	3	.45	●		
Supervisión constante de las mejores prácticas para el cumplimiento de medidas ambientales.	.20	5	1.0	●		
La volatilidad del TC que afecta a los costos de producción, serán aplacadas con el incremento de las ventas de exportación pronosticadas, lo que ayudará a tener una mejor balanza comercial a la empresa.	.05	2	.10	●		
Las coberturas de seguros.	.20	5	1.0	●		
Estrategias adecuadas de comunicación.	.15	4	.60			●
Ventas a través de <i>brokers</i> .	.25	3	.70			●
Calificaciones totales	1		3.90			

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

Notas: CP = Corto plazo
 MP = Mediano plazo
 LP = Largo plazo

La calificación total ponderada en la industria siempre es 3.0; en el caso de la organización estudiada se podrá observar que está por encima de la media.

La meta del análisis de los factores estratégicos es encontrar un nicho propicio; es decir, una necesidad del mercado que en ese momento esté insatisfecha. Un nicho es propicio cuando es lo suficientemente grande para que una empresa satisfaga su demanda. En ese sentido, derivado del análisis SFAS, se puede determinar que el nicho es a nivel comercial/ventas en los mercados asiáticos, ya que en México, por la complejidad de este, se identifica que no hay muchos competidores dispuestos a incursionar en ese mercado. Por otra parte, en ese continente, normalmente tienen una creciente demanda de productos cárnicos por su dieta, por el incremento de su población y por las complicadas condiciones de salubridad en los países a nivel zootécnico. La tabla Matriz SFAS considera la formulación de las estrategias.

5.4 Implementación del cambio estratégico

Dentro del proceso de implementación de un cambio estratégico, lo primero que se deberá determinar es la situación en la que se encuentra la empresa respecto al ideal correspondiente a los objetivos fijados.

Tabla 6. Implementación de estrategias para el proceso de cambio organizacional

Estado actual	Estado deseado	Acciones	Periodo de ejecución
Compra de materias primas a productores específicos	Ampliar la red productores para adquisición de materias primas	Búsqueda de nuevos países productores. Búsqueda de nuevos proveedores extranjeros. Búsqueda de nuevos proveedores nacionales.	Corto plazo (igual o menor a 12 meses)
Apertura de puntos de venta nacionales.	Apertura de puntos de venta nacionales de acuerdo con la planeación de la organización.	Contratación de gestores para ubicación de puntos estratégicos en nuevas zonas comerciales.	Corto plazo (igual o menor a 12 meses)
Incorporación de 1 a 2 clientes de exportación nuevos al año	Incorporación de 3 clientes de exportación nuevos al año	Incrementar los viajes de negocios a nuevos destinos comerciales. Vinculación con socios estratégicos en otros países.	Corto plazo (igual o menor a 12 meses)

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

6. Conclusiones

La administración estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro; es decir, puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

La toma de buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización; tanto empleados como gerentes deben participar en la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren. Tomando en cuenta lo anterior, a lo largo del estudio se han aplicado, paso a paso, todos los aspectos teóricos que giran alrededor del concepto de administración estratégica, con el fin de crear una forma de trabajo y de pensar que rompa con los paradigmas de lo que una organización debe hacer en búsqueda de la permanencia en el mercado cada vez más cambiante.

Referencias bibliográficas

- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American industrial enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Greenley, G. (2008). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of business research*, 61(2), 99-108.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Thompson, P. & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Savkin, A. (31 enero, 2020). Marco de Análisis VRIO para la Planificación Estratégica, *BSC Designer*. <https://bscdesigner.com/es/analisis-vrio.htm>.