

Componentes de la Estrategia y la Importancia de la Dirección Estratégica para el Desarrollo Empresarial

Components of Strategy and the Importance of Strategic Management for Business Development

César Adrián Garza De La Cruz

Resumen. El artículo analiza los componentes esenciales de la dirección estratégica y su impacto en el desarrollo empresarial. Se exploran conceptos clave como misión, visión, valores y objetivos, así como su interrelación para guiar a las organizaciones hacia el logro de sus metas. Asimismo, se profundiza en las tres fases de la gestión estratégica: formulación, implementación y evaluación, destacando cómo estas etapas permiten a las empresas adaptarse a un entorno competitivo y cambiante. Finalmente, se subraya la importancia de herramientas como el análisis FODA y el cuadro de mando integral para fomentar la competitividad sostenible y el crecimiento organizacional.

Palabras Clave. Dirección estratégica, gestión estratégica, misión, visión, valores, objetivos, competitividad, análisis FODA, desarrollo empresarial.

Abstract. The article analyzes the essential components of strategic management and their impact on business development. Key concepts such as mission, vision, values, and objectives are explored, along with their interrelation to guide organizations toward achieving their goals. The three phases of strategic management—formulation, implementation, and evaluation—are examined, emphasizing how these stages enable companies to adapt to a competitive and changing environment. Finally, the importance of tools like SWOT analysis and the balanced scorecard is highlighted to promote sustainable competitiveness and organizational growth.

Keywords. Strategic management, strategic planning, mission, vision, values, objectives, competitiveness, SWOT analysis, business development.

Introduction

En un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre, la competencia global y el rápido avance tecnológico, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse continuamente para mantenerse competitivas. En este contexto, la dirección

estratégica y sus componentes se han convertido en herramientas fundamentales para alcanzar el desarrollo empresarial. Más que una simple planeación, la dirección estratégica representa un enfoque integral que guía a las empresas en la definición de su misión, visión, valores y objetivos, alineándolos con las demandas del entorno.

Este artículo examina la importancia de la dirección estratégica como un proceso dinámico que conecta las metas a largo plazo con las acciones cotidianas de las organizaciones. Se profundiza en la relevancia de conceptos como la misión, que define la razón de ser de la empresa; la visión, que proyecta su futuro deseado; y los valores, que establecen las bases éticas y culturales para alcanzar los objetivos. Además, se analiza cómo la implementación de estrategias efectivas fomenta la competitividad sostenible y el crecimiento empresarial.

A lo largo del texto, se exploran las tres fases clave de la gestión estratégica: formulación, implementación y evaluación. Estas etapas no solo permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno, sino que también facilitan la toma de decisiones basadas en un diagnóstico riguroso de sus capacidades internas y oportunidades externas. Al integrar teoría y práctica, este artículo busca proporcionar un marco conceptual y práctico para que las empresas desarrollen estrategias eficaces y aseguren su sostenibilidad en el tiempo.

1. Componentes de la estrategia

Según C.E.E.I GALICIA, S.A. (2010), la formulación de la estrategia se basa en cinco ideas principales:

- La estrategia es la relación entre la empresa y su medioambiente.
- Debe ser consistente con la visión, misión y metas de largo plazo.
- Desarrollar políticas, valores y acciones para alcanzar los objetivos fijados.
- Esta es una herramienta para el análisis FODA: analiza las amenazas y oportunidades del medio ambiente combinadas con las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Se deben analizar los factores internos y externos, es decir, las amenazas y

oportunidades que están en el ambiente empresarial actual del negocio (estrategia), el apoyo necesario (estructura) y los objetivos planteados (resultados).

Según C.E.E.I GALICIA, S.A. (2010), la estrategia empresarial consta de varios componentes que posibilitan alcanzar los objetivos fijados. Los elementos de esta estrategia son:

- La visión del emprendedor de hacia dónde quiere llegar con su negocio. (C.E.E.I GALICIA, S.A., 2010)
- La misión corresponde a la forma de funcionamiento de la empresa. (C.E.E.I GALICIA, S.A., 2010)
- El apoyo consiste en los recursos que se necesitan para hacer la actividad. (C.E.E.I GALICIA, S.A., 2010)
- Valores que reflejan cómo se lograrán nuestros objetivos planteados: ¿estamos dispuestos a contribuir el precio por ello? (C.E.E.I GALICIA, S.A., 2010)

3.1 Misión

Comenta Del Prado (1998), que definir la misión de una organización se refiere a la verdadera naturaleza del negocio. Tiene dos elementos primordiales: la definición del alcance empresarial y las competencias básicas que la empresa ha implementado y seguirá desarrollando.

Una declaración de misión es la integración de objetivos para una empresa, incluido su propósito, alcance y base para una ventaja competitiva. (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011)

Si bien una declaración de misión representa en términos generales el futuro que se desea para la empresa, desarrollar una estrategia comercial necesita el desarrollo de oportunidades detalladas para lograr ese futuro. Al determinar las metas fijadas de la organización, una vez que se ha implementado una declaración

de misión, el equipo de planificación debe asegurarse de que estas metas no solo sean de la declaración de misión, sino que también sean permanentes con los valores predeterminados y la filosofía operativa de la organización. De lo contrario, el objetivo debe plantearse con duda y de ser posible reconsiderarse. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998)

Como parte de la formulación de una estrategia empresarial, es posible que los equipos de planificación necesiten evaluar los elementos de su modelo de estrategia comercial y los pasos anteriores en un modelo de planificación estratégica apropiado. Para ser eficaz, un modelo de estrategia empresarial debe ser coherente y basarse en la misión de la organización. Una visión del futuro que no coincida con la declaración de la misión conducirá al fracaso. Para ayudar a mantener la congruencia en el proceso de desarrollo de la estrategia empresarial, el equipo de planificación debe estipular claramente la declaración de la misión y la valoración de cada elemento con respecto a la declaración de la misión antes de que formara el plan. (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998)

Después de todo, toda empresa se crea para lograr el objetivo de proporcionar un producto o servicio a la sociedad. Una declaración de misión representa ese propósito u objetivo. Es decir, la misión es la raíz fundamental de la existencia y ser de un negocio y su accionar en la sociedad. La misión organizacional no es fija ni permanente, ya que continúa con cambios en el tiempo como negocio en marcha. (Chiavenato, 2001)

Comenta Yamith (2018), que la Misión: es la razón de ser de la organización, ya que define con precisión la función o el rol de la empresa en términos de productos y servicios. Por tanto, la misión debe expresar el mercado, sus valores y los productos o servicios que brinda. Una misión nos permite crear la visión.

3.2 Visión

La visión de una empresa es parte de la posición futura deseada y, a menudo, indica en términos valeroso lo que la empresa espera lograr. (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2011)

Una declaración de un estado futuro deseado, a menudo se le llama visión. (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2011)

Una visión se utiliza para ver el futuro que se desea tener. La visión es la imagen definida que una empresa tiene de su futuro, a su vez, los objetivos de la organización. Muchas compañías presentan su visión como un proyecto que esperan lograr dentro de un plazo específico, como cinco años. Con lo cual, la visión de la organización define lo que se debe lograr durante los próximos cinco años para guiar a sus miembros hacia el futuro de cambio que la organización pretende cambiar. El concepto de visión se refiere forzosamente al concepto de objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2001)

Visión: Aquí es donde el grupo social expone su futuro y principales aspiraciones. Requiere una visión amplia y decisiva del futuro, aportando al mismo tiempo objetividad y los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos. (Yamith, 2018)

Comenta Dess, Lumpkin y Eisner (2011), que una visión es una meta que motiva a muchas personas, tiene un impacto de gran alcance y un efecto en el tiempo, representa el destino, además donde comienza la pasión como impulso y si el éxito depende de si todo lo demás está alineado con la estrategia de la empresa.

3.3 Objetivos

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones (2009), comenta que una meta es un estado futuro fijado, preciso y mensurable que una empresa quiere tener. El propósito de los objetivos en este caso es especificar lo que la empresa debe hacer para lograr su misión o visión.

Como dice Yamith (2018), Propósito: primero, contribuyen a la misión. Se suelen confundir con objetivos, pero se complementan. Muchas compañías los ignoran, pero son esenciales para la correcta aplicación de la planificación. Son deseos cualitativos que contienen una dimensión moral que motiva la acción.

Comenta Yamith (2018), Objetivos: podemos pensar en las metas como un grupo de líderes que planifican, describen una misión, una visión, toman en cuenta lo que han descubierto en su investigación, encuentran premisas y justifican su propósito. Se da cuenta que esto no es una receta, pero sí la secuencia adecuada para conseguir el objetivo deseado. Es importante identificar claramente las fortalezas y debilidades de su empresa. Algunos lo llaman análisis FODA, pero existen innumerables técnicas que pueden ayudarte a determinarlo. Los objetivos aparecen como metas, resultados o esfuerzos que la empresa intenta lograr durante un período de tiempo y determinarán la dirección del plan. A diferencia de las metas, las cuales son de naturaleza cuantitativa y requieren un período de tiempo específico para lograrlas.

3.4 Valores

Los valores de una empresa determinan cómo deben comportarse los gerentes y empleados, cómo deben realizarse los negocios y qué tipo de organización debe crearse para ayudar a la empresa a lograr su misión. En la medida en que los valores ayudan a guiar y dar forma al comportamiento en una empresa, se consideran la base de la cultura organizacional de una empresa: un conjunto de valores, normas y estándares que determinan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y los objetivos de la organización. La cultura de una organización a menudo se considera un origen primordial de su ventaja competitiva. (Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, 2009)

Los valores son la impresión minuciosa que una persona tiene de cómo vive, qué es moralmente correcto e incorrecto y están integrados constantemente en la vida de una persona. Una persona con una cultura de calidad posee valores tales como

interés constante por el desarrollo intelectual, capacidad para trabajar en equipo, espíritu de servicio a la sociedad, respeto por el tiempo y uso eficiente del mismo, así como de los demás se comportan de acuerdo a su crecimiento. (Cantú, 2011)

2. Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial

4.1 Importancia de la dirección estratégica

De acuerdo con Bateman y Snell (2009), una organización tiene éxito o fracasa no sólo por cómo opera, sino también por qué tan bien trabajan juntos sus subordinados. Así como los líderes no siempre son buenos líderes, las personas no siempre son buenos seguidores. Como lo expresó un investigador del liderazgo: Los líderes tienen el poder de seguir; deben servir a los seguidores. Pero también es cierto que los buenos subordinados ayudan a producir buenos líderes.

Desde una perspectiva de dirección estratégica, impulsa a la organización a alcanzar sus objetivos, por lo que la organización debe comprenderlos y evitar los conflictos que puedan surgir al priorizar objetivos funcionales sobre objetivos globales. Las necesidades empresariales van más allá de las necesidades del dominio y deben incorporarse al proceso de gestión estratégica. (Arano, Espinosa y Arroyo, 2011).

Arano, Espinosa y Arroyo (2011), declaran que la dirección estratégica implica considerar múltiples horizontes temporales. El espíritu empresarial es necesario para sostener el crecimiento a largo plazo de una empresa, pero existe un equilibrio entre el pensamiento a corto y largo plazo.

Por tanto, la dirección estratégica tiene que ver con la eficiencia y la eficacia. La diferencia entre estos conceptos se explica cómo hacer las cosas bien (eficiencia) y hacer las cosas adecuadamente (eficacia). (Álvarez H. Felipe, 2000, p. 21). Agregamos que la base principal de la gestión estratégica es darle rumbo a la empresa y desarrollar una visión más amplia de lo que quiere lograr. (Arano, Espinosa y Arroyo, 2011).

Burbano (2017), considera la dirección estratégica como un proceso durante el cual se formulan estrategias para el desarrollo de la organización, cuyo objetivo es una mayor participación de mercado (competitividad estratégica) y un desempeño mejor que el promedio. Esta es una de las funciones más importantes que desempeñan los líderes organizacionales. Su importancia es que define el rumbo de la empresa y establece criterios generales para definir metas y desarrollar el trabajo en la organización.

4.2 Dirección estratégica participativa

La gestión directiva estratégica es una valiosa herramienta de trabajo para toda empresa, principalmente participativa, en la que superiores y subordinados definen en conjunto aspectos prioritarios y fijan metas (resultados) que deben alcanzarse en un tiempo determinado midiendo los respectivos aportes tanto cualitativa como cuantitativamente (metas). (Burbano, 2017)

Burbano (2017), sostiene que el análisis estratégico incluirá el estudio de tres elementos que en conjunto definen el espacio estratégico en el que opera la empresa y el eje sobre el que se construye: la definición del propósito general y la misión de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

4.3 Dirección estratégica para alcanzar metas

De acuerdo con el autor Aguilera (2010), la gestión estratégica implica la implementación de planes estratégicos que reflejan la participación de los responsables de su implementación. Esto es muy importante y una diferencia crucial con respecto a los sistemas de planificación que se centran en lograr objetivos formales sin la participación real del personal.

Fred (2003) expone que la dirección estratégica implica la formulación, implementación y evaluación de decisiones tomadas a través de la división de funciones para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos. Para el autor, la dirección puede combinar gestión, finanzas, contabilidad, investigación, sistemas y

otros campos para darle vida y existencia a una empresa u organización; también permite aprovechar oportunidades en diferentes períodos y hacer un uso eficiente de los recursos disponibles. (Cardona, Ramírez, Sánchez y Buelvas, 2018)

4.4 Dirección estratégica para desarrollo empresarial

Algunos autores han propuesto definiciones del concepto de crecimiento, entre los que Cardona y Cano (2005) plantearon que el crecimiento es un proceso intangible que depende de factores tangibles (acumulación de capital físico y humano) y, lo más importante, de estructuras organizativas e internas adecuadas. Penrose (1962) considera que el crecimiento se caracteriza por una operación compleja de modificaciones internas, que dan como resultado un aumento de tamaño y un cambio en las características de los objetos de estos procesos. En el caso del emprendimiento, la acumulación y aumento de tamaño del capital físico y humano refleja un cambio significativo en la aceptación más amplia de los productos y/o servicios de la organización en el entorno; sin embargo, como se vio por primera vez en la primera definición, para estos autores el crecimiento es un proceso que se da desde dentro; la adecuada dotación de recursos internos permite a la organización lograr un posición externa que le permita tener un crecimiento. (Aguilera, 2010)

Según Aguilera (2010), Ortiz (2005) sostiene que el crecimiento de una empresa como objetivo para los diversos sectores con los que interactúa (proveedores, mercados de capitales financieros, compradores) puede verse influenciado por la falta de incentivos gubernamentales, financiamiento externo y características tecnológicas, además de atraso, falta de adaptación a las cambiantes demandas de los consumidores, desvío de fondos hacia inversiones especulativas, pereza en el dimensionamiento y tendencias del mercado.

Blázquez, Dorta y Verona (2005), definen el crecimiento de la empresa como los procesos de adaptación a los cambios requeridos por el entorno o impulsados por el espíritu emprendedor de los directivos, según los cuales la empresa se ve

obligada a desarrollar o ampliar sus capacidades productivas para adaptar o aprender nuevos recursos; para ello se necesitan cambios organizacionales que soporten los cambios realizados, todo debe estar sustentado en las capacidades financieras de la empresa, a través de los procesos mencionados anteriormente se puede lograr una competitividad duradera a lo largo del tiempo. (Aguilera, 2010)

Aguilera (2010), asegura que el crecimiento empresarial se considera un proceso dinámico que provoca cambios positivos en la empresa. Generalmente, estos cambios son de naturaleza más cuantitativa, o al menos consistentes con la mayoría de las expectativas de la gerencia (incluidas las financieras, la productividad y el crecimiento del mercado). Sin embargo, para lograrlos, la organización requiere otros cambios cualitativos, y los gerentes deben considerar que estos cambios tienen un impacto significativo en el desarrollo o manifestación de los resultados deseados. De estos cambios cualitativos, los más significativos y efectivos son las personas (especialmente los cambios en estructuras y mecanismos de control), porque las personas son las principales responsables de crear estos cambios; No ignoremos que algunas variables también intervendrán, por mucho que se quiera controlar o se permita, y por tanto pueden afectar significativamente los resultados esperados (todos relacionados con circunstancias generales y específicas).

Aguilera (2010) expresa que el proceso de alineación estratégica debe planificarse y desarrollarse de tal manera que apoye las metas y objetivos planteados por la organización con una mentalidad de crecimiento. A medida que se desarrolla el artículo, podrá ver que se trata de una tarea administrativa.

Asimismo, desde otro punto de vista, el crecimiento empresarial pasa claramente por el posicionamiento estratégico de los directivos. Desde una perspectiva de ciclo de vida, una empresa debe adoptar una determinada configuración en cada etapa de crecimiento, y uno de los determinantes de esta configuración es la estrategia: la importancia del trabajo directivo, es decir, formulación, dirección e implementación. En términos de motivación, proporciona una dirección clara para las actitudes personales de empresarios y directivos, que les permite tomar

decisiones sobre el crecimiento de sus empresas. Desde este punto de vista, se puede decir que la capacidad del directivo para afrontar situaciones peligrosas lo convierte en una persona idónea para impulsar a la organización a fijarse objetivos ambiciosos para desarrollar los factores que contribuyen al crecimiento de la empresa. (Aguilera, 2010).

Según Aguilera (2010), Guadamillas (2006) mencionó que el crecimiento de una empresa se explica por su potencial innovador, que es la creación, transferencia, integración y aplicación de conocimiento que aporta a la organización en un marco que incluye cultura, gestión, estructura organizacional y recursos humanos. En otros aspectos, ayuda a maximizar la eficiencia de este proceso. Además de esto, el autor vuelve a enfatizar el papel de la gestión en el logro de los objetivos de crecimiento, lo que puede demostrarse abordando una perspectiva basada en la motivación.

También se sabe que la gestión estratégica consta de tres fases, a saber, la formulación de la estrategia, que incluye un diagnóstico completo de la misión, visión, oportunidades, amenazas y otra información de la organización que ayuda en la formulación de la estrategia. Decisiones sobre el negocio en el que participarán o se les negará. Además, se desarrollan estrategias que toman en cuenta los posibles riesgos para los recursos existentes y las tecnologías logradas hasta el momento. En la actualidad se cree que esta responsabilidad debe recaer en quien toma las decisiones, gerente o presidente, ya que los recursos no suelen ser ilimitados y pueden verse seriamente amenazados. (Cardona, Ramirez, Sánchez y Buelvas, 2018).

Cardona, Ramirez, Sánchez y Buelvas (2018), añaden que la segunda etapa es la implementación de la estrategia, que prevé un tiempo específico, quizás anualmente, para el uso de los recursos humanos durante este período, utilizando incentivos basados en una cultura interna enfocada en la eficiencia; Las herramientas específicas en esta área incluyen la elaboración de presupuestos, el uso de sistemas de información y otras actividades destinadas a implementar estrategias previamente desarrolladas. Generalmente se considera una de las

etapas más difíciles y requiere un alto nivel de compromiso por parte de todos los involucrados directa e indirectamente, por ejemplo, empleados, gerentes, etc.

La tercera etapa es la evaluación estratégica, donde la dirección tiene la oportunidad de saber si sus decisiones pasadas han funcionado o no. Se deben examinar los factores externos e internos para evaluar la estrategia. (Cardona, Ramirez, Sánchez y Buelvas, 2018).

Cardona, Ramirez, Sánchez y Buelvas (2018), destacan que las actividades mencionadas posibilitan la articulación entre los niveles de la empresa para maximizar su competitividad, la comunicación entre los miembros y otras actividades que promuevan tanto la integración como el logro de resultados favorables.

Chávez (2018), argumenta que la competitividad de las empresas puede reconocerse cuando las inversiones coinciden con los indicadores internos y externos de la organización. Esto se logra si se siguen las medidas de control desde el inicio y todos los empleados son sensibles a los cambios estratégicos necesarios para la organización (Leyva et al., 2018).

Una de las herramientas del control estratégico es el cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2005), porque facilita la toma de decisiones desde diferentes perspectivas, estableciendo objetivos y mediciones para que toda la organización pueda participar. También se vuelve integral porque cubre estratégicamente toda la organización, evaluando su estrategia desde cuatro perspectivas (David & David, 2017): desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y crecimiento del aprendizaje. (Chávez, 2018).

De esta manera, Chávez (2018) plantea que la planificación estratégica contribuye al proceso administrativo con el objetivo de generar acciones para alcanzar las metas estratégicas de la organización. Se caracteriza porque parte de la alta dirección, analiza el entorno para luego definir la estrategia y finalmente promueve

su implementación, implementación y evaluación con la participación de todo el personal.

Conclusiones

El análisis de los componentes de la estrategia y la dirección estratégica resalta su importancia como herramientas esenciales para el desarrollo empresarial en un entorno competitivo y en constante cambio. De este estudio, se concluye lo siguiente:

Interrelación entre misión, visión, valores y objetivos: La misión define la razón de ser de la organización, mientras que la visión proyecta su futuro deseado. Los valores organizacionales establecen el marco ético y cultural para alcanzar los objetivos, que deben ser precisos, mensurables y alineados con la misión y visión de la empresa.

Importancia del análisis estratégico: El uso de herramientas como el análisis FODA es fundamental para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este diagnóstico permite a las empresas tomar decisiones informadas, anticiparse a los cambios y establecer estrategias coherentes con su entorno interno y externo.

Crecimiento empresarial basado en una dirección estratégica efectiva: La implementación de una dirección estratégica participativa fomenta la colaboración entre todos los niveles de la organización, asegurando que las metas se alineen con los recursos disponibles y las capacidades de la empresa. Este enfoque facilita la adaptación a los cambios del entorno y promueve el desarrollo organizacional.

Tres fases de la gestión estratégica: La formulación, implementación y evaluación de estrategias son etapas críticas para garantizar que las decisiones tomadas contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. La evaluación continua permite ajustar las estrategias y asegurar la competitividad a largo plazo.

Competitividad sostenible a través de la planificación estratégica: Una dirección estratégica bien articulada permite a las empresas maximizar su desempeño en términos financieros, operativos y de aprendizaje organizacional. Herramientas como el cuadro de mando integral facilitan una visión integral y aseguran la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos.

En resumen, la dirección estratégica no solo es un proceso técnico, sino también un enfoque que requiere liderazgo, innovación y adaptabilidad para guiar a las organizaciones hacia el éxito sostenido en un contexto de incertidumbre y competencia global.

Referencias

Aguilera, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Uninorte. Disponible On-Line en: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>

Arano, R; Espinosa, F. & Arroyo, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. Ciencia Administrativa 2011-1. IIESCA.

Bateman, T & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Octava Edición. Editorial McGraw-Hill.

Burbano, Á. (2017). *Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial*. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818. Vol. 3, núm. mon., agos., 2017, pp. 19-28. Número Publicado el 22 de agosto de 2017. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.

Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Cuarta Edición. Editorial: McGraw-Hill.

Cardona, D., Ramirez, C., Sánchez, M. & Buelvas, L. (2018). *Planificación y dirección estratégica como pilares del desarrollo organizacional*. Gerencia Libre, Volumen (5) Diciembre 2018 – Noviembre 2019, pp. 90 – 99.

https://www.unilibre.edu.co/cartagena/images/investigacion/Revista/gerencia_libre/Gerencia-Libre-2019.pdf

C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). (2010). *Dirección estratégica empresarial*. España: Editorial C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
<https://web.archive.org/web/20150302134921/http://www.bicgalicia.org/>

Chávez, N. (2018). *Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual*. El Buzón de Pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora. Volumen (104) Octubre-Diciembre 2018. pp. 9-10. ISSN 2594-2026. <https://www.itson.mx/Paginas/index.aspx>

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Colombia: Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill.

Dess, G., Lumpkin G. Tom., & Eisner, A. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. México: Editorial McGraw-Hill.

Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: Primera Edición. Editorial: McGraw-Hill.

Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Novena Edición. Editorial: CENGAGE Learning.

Yamith, O. (2018). *Procesos Administrativos*. Colombia: Editorial Fundación Universitaria del Área Andina.