



XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

Título

Dirección estratégica para una administración sustentable

Mesa Temática: Sustentabilidad y Responsabilidad Social

Modalidad: Investigación en Proceso

Autores:

Maricruz Escobar Gil

Universidad Autónoma Metropolitana

Raúl Arturo Cornejo López

Universidad Nacional Autónoma de México

País de procedencia: México.

Maricruz Escobar Gil (Responsable)

Teléfono: 55 30 84 99 98

Correo [electrónico: maricruzescobargil@yahoo.com.mx](mailto:maricruzescobargil@yahoo.com.mx)

Raúl Arturo Cornejo López

Teléfono 58 04 47 73

[Correo electrónico finanzasu@hotmail.com](mailto:finanzasu@hotmail.com)

Ciudad de México, México.

9 al 13 de septiembre de 2019

RESUMEN

Hablar de dirección estratégica en un entorno global implica proponer las estrategias y políticas adecuadas para hacer que las empresas se puedan orientar hacia el verdadero cumplimiento de sus objetivos. El propósito del presente trabajo es resaltar **la importancia de la Dirección Estratégica no solo desde la perspectiva de su planificación sino también desde las bases para su aplicación, en tiempos de cambio**. Se pretende resaltar el planteamiento conceptual y metodológico que se maneja sobre esta temática desde el punto de vista de su aplicación a diferentes organizaciones de acuerdo a su contexto. El trabajo se enfoca a resaltar la necesidad de una adecuada Dirección estratégica, al contexto moderno en tiempos de cambio acelerado como es el siglo XXI.

Palabras Clave: Planeación estratégica, Administración Estratégica, Dirección estratégica

Dirección estratégica para una administración sustentable

INTRODUCCIÓN

Antes de comenzar con la definición de Plan Estratégico, es necesario considerar que en cualquier momento y desde cualquier organización donde se administra se actúa con base a una estrategia de acuerdo a las necesidades de la organización, institución o empresa cualquiera que esta sea, para poder dirigir, controlar o encaminar un trabajo en función de objetivos que se vinculan a una misión, visión, objetivos, valores y políticas encaminados a un fin dentro de la misma, de acuerdo a **C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA) (2010)**, la estrategia se puede definir como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin, por medio de un plan que implica las acciones a realizar en función de las necesidades que se tiene para alcanzar los objetivos establecidos. Conforme su contexto y las metas a corto, mediano y largo plazo, mismo que se constituye por diferentes elementos, lo que se busca es responder a las demandas en el presente para mantenerse en el futuro conforme los cambios y las exigencias que se viven.

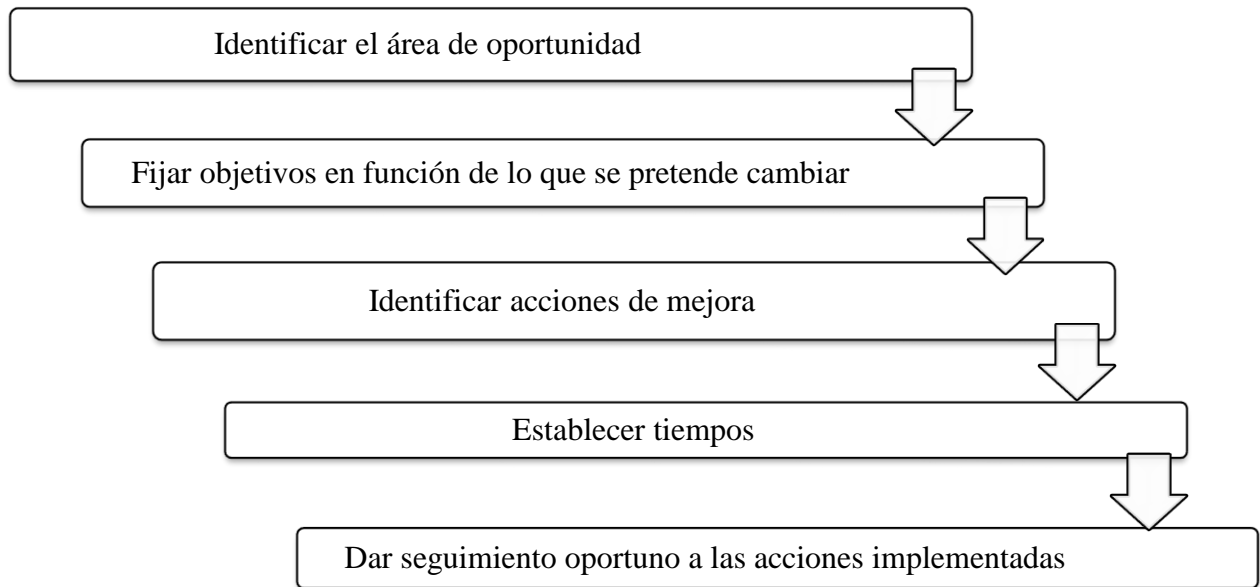
Cada estrategia se desarrolla con base a diferentes elementos característicos de la sociedad en particular, para planear en función de su contexto. Al considerar el objetivo que se busca en la organización, empresa, institución, sólo así se puede establecer un plan de acción si se mira el contexto interno como externo los cuales determinan tanto los alcances como limitantes.

Ruiz, (2009) menciona aspectos relevantes para poder diseñar una estrategia como es reconocer las intenciones, los medios, el lugar donde se implementa, el modo en que se lleva a cabo y su efectividad. En relación al proceso de elaboración de su política, puede influir o no esto dependerá de las pautas a seguir en beneficio de la misma, aunque las políticas determinan los comportamientos que deben favorecer en todo momento, por lo tanto puede o no ayudar para alcanzar los objetivos que se persiguen.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Toda decisión estratégica está relacionada con las políticas, metas y recursos al interior de cualquier organización, empresa o institución, éstas van acordes a la particularidad de cada una, su contexto, así como a la necesidad del mismo y sus demandas. Por lo tanto, se vuelven fundamentales para el desarrollo y eficacia de las mismas. Sin embargo para tener este alcance se requiere en todo momento llevar un seguimiento para considerar una adecuación en las actividades conforme los avances que se observen, esto es un **ajuste estratégico** que implica el desarrollo de competencias conforme los recursos para visualizar las oportunidades de crecimiento. Cabe señalar que estos ajustes no sólo dependen de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas que se visualizan, por lo tanto no se pueden ignorar los aspectos que se muestran en el esquema siguiente.

Figura 1 Elementos de una estrategia



Ahora bien hablar de planeación implica considerar en función de los elementos anteriores un plan que determine el actuar diario, por lo tanto y conforme lo describe **Sandoval (2016)**, una actividad en la que se busca la manera de actuar sobre un objeto para cambiarlo de acuerdo con ciertos propósitos en función de lo que se quiere lograr se establece una planeación estratégica que guie u oriente el actuar dentro de la organización, empresa o institución cualquiera que ésta sea para alcanzar los fines establecidos.

Kaplan, Norton, (2000), mencionan que los procesos internos de conocimiento como aprendizaje son la base de cualquier estrategia por lo que son aspectos que se deben considerar al momento de planear. Así mismo se comprende como organizaciones; entidades que pueden estar encaminadas a lo económico, pero también a lo social, que justifican su existencia con su contribución general a la sociedad y el medio ambiente, así mismo tienen el deber para con sus accionistas y empleados de generar valor y remuneraciones; pero también debe de cumplir las reglas y leyes de acuerdo a las políticas establecidas.

Ansoff (1980), identifica la aparición de la Planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas, **Torres, (2014)**, resalta que en sus inicios la Planeación estratégica fue utilizada en el mundo de los negocios, se empezó a trabajar con este título en la década de 1950 y se popularizó en las de 1960 y 1970, en éstas se consideraba la respuesta a todos los problemas de las empresas, como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, determinadas por diferentes políticas que orientan el desarrollo de planes detallados para asegurar los fines buscados.

Steiner (1998), la define como la cadena de consecuencias de causa y efecto durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomará o podrá cambiar si no conviene en la perspectiva futura, ésta puede tomar un nuevo rumbo si así se requiere para los fines deseados, por ello se observan las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, se contempla mejores alternativas, que son la base para tomar decisiones presentes, por lo que considera la identificación sistemática de las oportunidades y riesgos probables en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan una visión externa como interna para que en cualquier organización se tome las mejores decisiones en función de las oportunidades a fin de evitar riesgos o peligros para la misma.

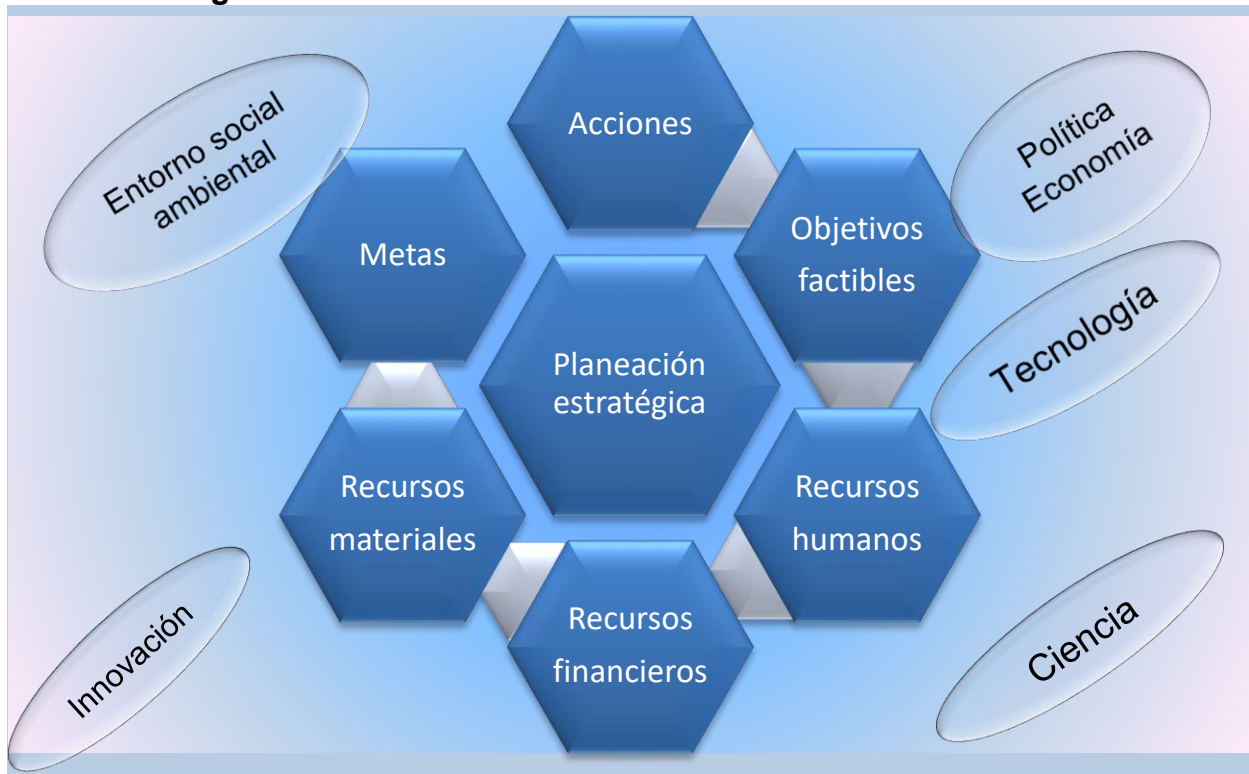
Gallardo (2012), define la Planeación estratégica como un proceso por el cual se desarrollan objetivos y acciones concretas para alcanzar los estándares deseados, por lo tanto la diferencia entre Planeación estratégica, plan y estrategia radica en que la primera hace uso de planes que orienta al logro de acciones que se determinan en función de los objetivos a alcanzar, en cualquier organización y esto se logra a través de las estrategias implementadas y se lleva en cualquier organización, empresa y institución, en tanto que la segunda se lleva a cabo en un contexto mas pequeño, simple y menos complejo.

En conclusión se define la Planeación estratégica como un proceso que implementa acciones de manera consciente para lograr objetivos medibles y alcanzables conforme

las necesidades, recursos humanos, financieros y materiales, considerando aspectos internos como externos a corto, mediano y largo plazo, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el ¿qué lograr? (objetivos) al ¿qué hacer? (estrategias). Con la Planificación estratégica, se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, por consiguiente, se requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, para planear constante y sistemáticamente como parte integral de cualquier organización.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica de debe tener claro en qué es y en qué consiste, este proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados, implica decidir qué tipo de esfuerzos se requiere, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

Figura 2 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente Elaborada por Maricruz Escobar Gil (2019), con base en "Administración Estratégica" de Forest R. David

El esquema muestra como el proceso de Planeación estratégica es continuo, flexible e integral genera una capacidad de dirección que orienta la organización para aprovechar en función de su situación interna las oportunidades actuales y futuras del entorno, conlleva a la posición estratégica que se tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

En función del entorno se determina los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural ya que permite contemplar las implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

LA ESTRUCTURA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Cuando se habla de un sistema de Planeación estratégica formal se toma en cuenta el tiempo a mediano plazo para los programas, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean una visión que orienta los factores internos para la competitividad.

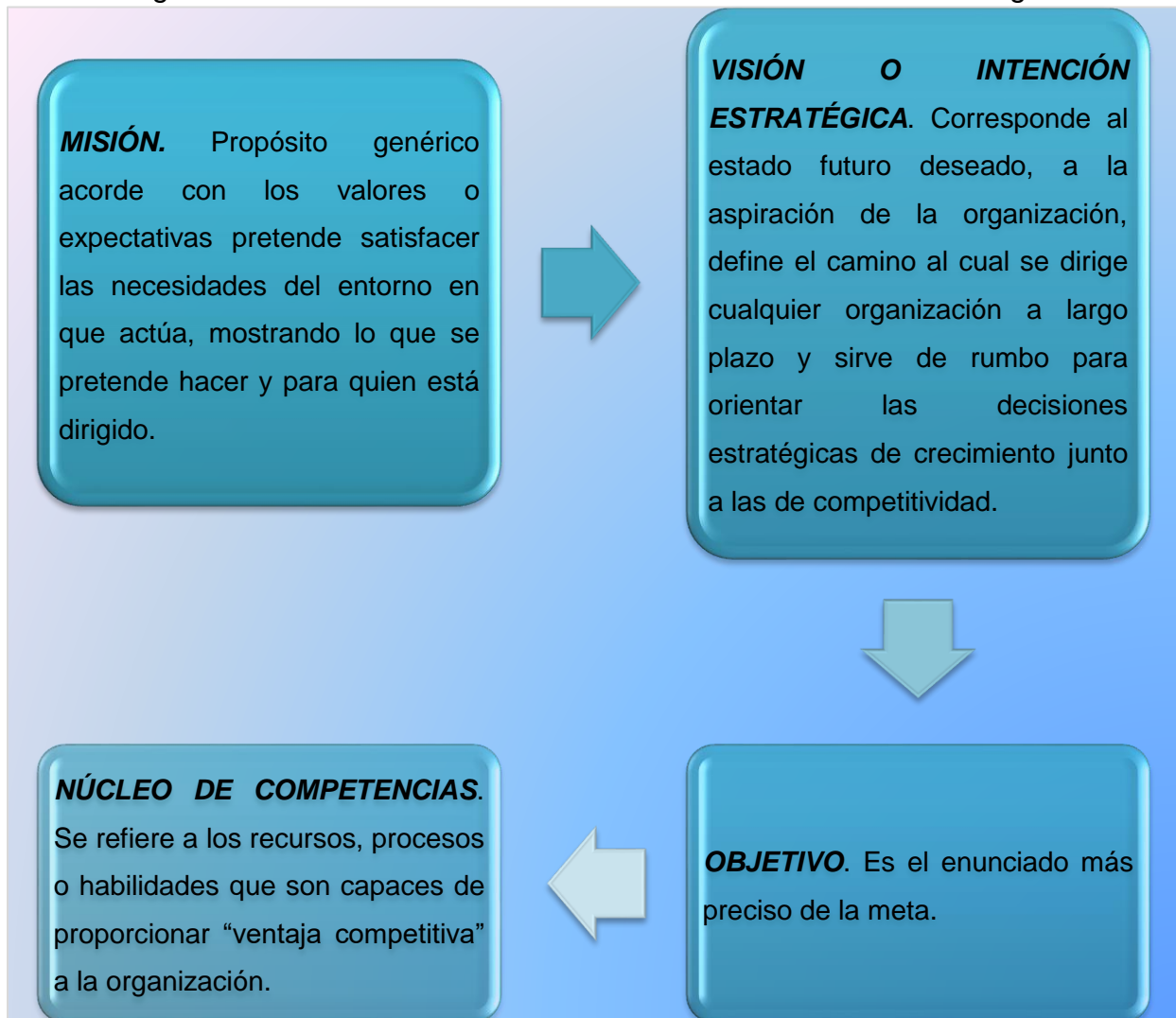
- **Programas a mediano plazo**, es el proceso aproximadamente de cinco años, mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se lleva a cabo la estrategia para lograr objetivos o los propósitos de la cualquier organización, a largo plazo, sin embargo mucho dependerá de la innovación y avance tecnológico de ésta, para planear por adelantado lo que implica mayor tiempo, o viceversa conforme los retos en el contexto la expectativa se visualiza a menor tiempo, aunque la mayoría sigue una planeación determinada y fija.
- **Presupuestos a corto plazo** se fijan de acuerdo a los programas a mediano plazo ya que se pueden desarrollar conforme a los resultados anuales.
- **Planes operativos** implica un proceso de implantación donde toda en cuenta toda actividad directiva, motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

La estructura de la Planeación estratégica no trata de delinear exactamente como debe cumplir un objetivo, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores como menores, conjugada por diferentes áreas directivas. En conclusión la estructura de la Planeación Estratégica es determinante para cualquier estructura organizativa, por lo que se requiere tener un amplio conocimiento del contexto externo para cubrir las demandas, así como los objetivos mismos, al respecto Fred R. David, (1990) resalta los siguientes aspectos en función de su desarrollo.

- Preparación para la planeación
- Desarrollo de la Visión y Misión
- Análisis de la situación actual externa
- Análisis interno de la organización
- Definición de metas y objetivos estratégicos.
- Integración de la estrategia con el plan financiero y otras áreas de la organización
- Implementación de la estrategia

En este sentido es necesario resaltar y de acuerdo a las referencias citadas que toda estructura es impulsada por un misión, visión o intención estratégica, objetivo y núcleo de competencia los cuáles se definen en el siguiente esquema.

Figura 3 Elementos de en la estructura de una Planeación estratégica



Elaborado por Maricruz Escobar Gil. 2019.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA SUSTENTABLE

Actualmente la administración no sólo enfrenta el reto de los cambios y demandas a nivel social o económico, cada vez es mayor la preocupación para cualquier organización responder a lo ambiental y cultural, por lo tanto ya no sólo al mercado y la producción, como lo menciona Chandler, a su vez esto implica tener un conocimiento amplio e innovador que permita implementar estrategias que respondan a nivel global.

Hasta aquí se resaltó la definición de la Planeación Estratégica, como los elementos que debe considerar para poder establecer y planear una estrategia, de acuerdo a la necesidad de cada organización, contexto y demanda, en este tercer apartado se verá la importancia de la misma vinculada al proceso de administración, para lo cual se definirá en principio, posteriormente se resaltaré el proceso de la Planeación Estratégica en la administración.

La administración no es ajena a los cambios científicos como tecnológicos, por sus características particulares que permite su desarrollo en cualquier área del conocimiento como contexto. **Aktouf (1998)** resalta que el administrador requiere tener conocimiento de todas las teorías básicas, así como plena conciencia para cambiar y mejorar las formas de administrar, ya que se desarrolla en cualquier área y organización cualquiera que esta sea.

Los cambios que se buscan desde la administración implican de acuerdo a **Rauschmayer, Bauler y Schöpke (2014)**, partir de la realidad de los problemas sociales con una visión objetiva para integrar un conocimiento multidisciplinar, implica transformar y mejorar de manera individual a lo social, para inducir al cambio de comportamiento y estilo de vida basado en la justicia, equidad y normatividad; así también evaluar el impacto ambiental, por consiguiente se requiere de un conocimiento objetivo, sistémico y transformador que busque el análisis y las alternativas de mejora frente a la complejidad de los problemas para obtener un resultado sustentable que no sólo responda a las demandas del mercado y producción.

La administración desde cualquier organización actúa como la base del trabajo multidisciplinar y transdisciplinar. Por lo tanto al considerar una necesidad global, integra diferentes conocimientos para reestructurar y favorecer el aspecto social como ambiental. Su concepto es complejo porque cada vez es mayor el reto que enfrenta el campo de la administración, por lo que se puede definir como un proceso que implica una forma de trabajo vinculada a determinadas acciones organizadas y sistemáticas que son guiadas de acuerdo a una planeación orientada al logro de metas y objetivos.

La administración intenta cumplir de manera eficiente y eficaz las metas y objetivos por lo que considera los siguientes aspectos para lograr el cumplimiento de los fines de la organización.

- **Toma de decisiones** proceso mediante el cual detectar necesidades para generar alternativas generar alternativas de acción, evaluar los posibles efectos de cada una de ellas y poder seleccionar el curso de la estrategia que sea factible de realización y que tienda al logro de los objetivos fijados para la organización.
- **Acción** proceso mediante el cual de lleva a cabo la implementación de la estrategia lo que provocará resultados.
- **Control** proceso de control implica identificar los resultados, comparar con lo planeado, detectar y analizar desviaciones e informar para evaluar los alcances.

La Planeación Estratégica implementada desde la administración es fundamental para cualquier organización, al respecto **Gallardo (2012)**, menciona que la Administración estratégica conlleva a formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que conlleve a cualquier organización a lograr sus objetivos, en tanto que **Villegas (2019)**, resalta que son decisiones de largo plazo que afectan radicalmente la vida de las empresas.

Los cambios siguen y el nuevo mercado reconoce la necesidad, el interés como la importancia de complacer las demandas a nivel local, nacional y global, por lo que el libre mercado desplaza nuevas tendencias para una economía moderna enfocada al crecimiento, intercambio y competitividad. Ahora las tendencias implican considerar los cambios pero también en relación al conocimiento, la ciencia, tecnología, por lo tanto contribuir en el medio ambiente y no sólo lo social de manera responsable y lo económico.

La Planeación Estratégica es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración, se extiende a todos los actos de la vida, es parte esencial que se lleva a cabo de manera íntegra implica un conjunto de acciones estructuradas y sistémicas para dar respuesta a diversos problemas cada vez más complejos, en una variedad y ambigüedad en los diferentes contextos que van desde lo local hasta lo global, entonces cabe cuestionarse **¿La planeación estratégica que se observa al interior de las diversas organizaciones, empresas o instituciones no es adecuada para los cambios acelerados que se viven, dado que no impacta en lo social, económico y ambiental para mantener el equilibrio en los tres pilares?**

Si bien las diferentes organizaciones, empresas e instituciones realizan diferentes esfuerzos por implementar acciones sustentables todavía están lejos de lograrlo, dado el acelerado cambio en los tres pilares negativo para la mayoría de las habitantes de este planeta donde solo unos cuantos se ven beneficiados. No se tendría entonces que cuestionar: **¿Los criterios utilizados y si realmente éstos flexibles, factibles y aceptables para las exigencias del siglo XXI?** Si se reconoce una cuarta revolución que define cambios en miras de una vida de calidad. **¿Por qué los niveles de pobreza van en aumento?** Siendo esto un problema global que induce a las diferentes sociedades a migrar para buscar alternativas de sobrevivencia.

En tanto el área de la administración se enfoca al mercado y a producción, para el crecimiento económico la Dirección Estratégica en su deber ser y mediante un proceso que se determina de manera flexible en función de los objetivos determinados por la misma, se vuelven cuestionables los objetivos establecidos en la Agenda 2030, los cuáles inducen a nuevas utopías que reflejan esperanza de sobrevivencia a nivel global, sin tener una verdadera planeación estratégica. al respecto **Bueno. Campos, Dalmau Porta, Renau Piqueras (1993)**, definen Dirección Estratégica como un proceso que actúa mediante un sistema flexible y oportunista frente a un contexto complejo que enfrenta diversos problemas que parte de la planeación hasta el control al interior de cualquier organización, se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más relevantes que se presentan en una organización para reformular las estrategias, **Sanchis Palacio, Campos Climent, (2007)**, puntualizan que mediante el proceso de la Dirección Estratégica, se puede fijar su rumbo a seguir y realizar el análisis estratégico mediante el cual puede seleccionar las competencias en torno a las cuales se generarán

las ventajas competitivas necesarias, que permite enfocar los elementos que pueden garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo, dicho proceso se basa en tres elementos fundamentales: deducción, intuición y acción.

CONCLUSIONES

En conclusión, el proceso de la Dirección estratégica, puede servir en una organización para fortalecer lo social, económico y ambiental, para fortalecer una posición competitiva en el contexto sólida e incluso, para afrontar los nuevos retos de desarrollo y crecimiento a nivel local, nacional y global, pero su aplicación depende de cada necesidad, por lo que es necesaria realizaer el ajuste estratégico conforme al mismo.

En relación a la Planeación Estratégica aunque es un proceso que ayuda para el logro de objetivos en cualquier organización es importante también considerar que de acuerdo a los riesgos que menciona Henry Mintzberg citado por Baez y Cerrato (2017), estar presente el impedimento por una mala planeación para el logro de objetivos, por lo tanto los resultados no serán los esperados. Sin embargo Steiner cita a Abell y a Hammond (1989), quienes resaltan que las causas rara vez son deficiencias técnicas, éstas van más encausadas por problemas de naturaleza humana, por ejemplo los puntos que a continuación se mencionan.

- Delegar la función de planeación
- Tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.

- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- Clima desfavorable en la compañía que favorezca, a la planeación.
- Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
- Hacer rígida la planeación sin considerar flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
- Trabajo conjunto con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para toma

Lo anterior me llevan a considerar los problemas de la resistencia al cambio, natural en todo lo que implica un cambio, lo que considero importante y como uno de los problemas reales de las organizaciones, es precisamente el propósito de la planeación, por lo que cuestiono:

¿Planeamos para cambiar y adecuarnos a las necesidades del consumidor o planeamos para seguir igual?

Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza

frecuentemente resulte demasiado elaborado. Esta falta de flexibilidad de algunas organizaciones, ha provocado problemas irreversibles para muchas de ellas, incluso quiebras, particularmente ahora con la ya mencionada velocidad del cambio, cobra una gran importancia adecuar la planeación en el día a día y al mismo tiempo, considero necesaria la planeación a largo plazo y por lo tanto la Planeación Estratégica y es precisamente ésta la que puede lograr la sobrevivencia de las organizaciones.

Finalmente estas reflexiones son de vital importancia, ya que aparentemente las nuevas circunstancias en cualquier organismo, no permiten un planeación a largo plazo, el cambio hoy en día es muy rápido, los llamados millennials requieren productos y servicios novedosos y rápidamente los hacen obsoletos; la tecnología hoy disponible, ayuda a las empresas a ofrecer productos y servicios novedosos en forma rápida y en su caso oportuna a las necesidades cambiantes que pide el mercado.

Lo anterior hace difícil que la mayoría de las empresas y organizaciones en general, puedan seguirles el paso a los rápidos cambios del mercado; sin embargo, esto no quiere decir que la planeación estratégica ya no funcione, más bien tiene que adaptarse a tales cambios, lo cual tampoco es fácil.

Es necesario considerar que la velocidad de cambio del mercado actual, hace muy difícil planear a largo plazo, sin embargo, ello no implica dejar de hacerlo, ya que también hoy

en día existen programas informáticos que apoyan la tarea de planeación y su revisión obviamente debe ser continua.

También es imprescindible considerar que la Planeación Estratégica no es magia, se elabora con base en datos que deben integrarse para ser información y que requiere interpretación de los directivos, que aunada a su experiencia, podrán generar estrategias en el día a día y en el largo plazo; ninguna técnica puede adivinar la información aleatoria que en el medio ambiente cambiante, que rodea a toda organización, se genera a diario, por ejemplo las amenazas constantes del Presidente de Estados Unidos, que en un momento se le ocurren cosas que afectan directamente a las organizaciones de todo tipo, en particular a las empresas exportadoras en este caso con los aranceles, pero así como esto, multitud de cambios sociales y de las necesidades de proteger la salud del planeta, ya que solo tenemos uno.

Otro aspecto fundamental a considerar, son los aspectos políticos, las decisiones presidenciales en lo general, afectan los procesos planificadores de las organizaciones, baste comentar la llamada 4T que lleva a cabo la presidencia de México, donde todos apoyan los cambios en beneficio del ciudadano y la lucha contra la corrupción y la inseguridad, pero pocos apoyan los cambios económicos ya que se está despidiendo gente y la iniciativa privada, dejando atrás sus procesos de planeación estratégica y objetivos planeados, no invierten y dejan en espera sus proyectos, hasta conocer las inversiones reales que decida el gobierno realizar. Nadie se arriesga hasta no tener algún nivel de certeza.

Por lo anterior, es necesario separar a la Planeación Estratégica de la realidad, la primera se basa en predicciones y previsiones para lograr objetivos, la segunda requiere flexibilidad para lograr la adaptación a las circunstancias imprevistas que enfrente la organización, imprevistas y que a la vez implican oportunidades y amenazas.

Es indispensable considerar que el mundo no está estático, siempre en movimiento y por lo tanto cambiante y la Planeación Estratégica no puede ser estática, ayuda a preparar a la organización para los cambios, no debe y menos hoy, considerarse un proceso estático e inflexible, todo lo contrario, debe ser un proceso dinámico que le permita a toda organización, sobrevivir ante cambios en contra y aprovechar las oportunidades que todo cambio también presenta.

BIBLIOGRAFÍA

Aktouf, O (1998). La administración entre la tradición y la renovación. (2ª Ed.). Cali, Colombia: Universidad del Valle. Gaetan morin editeur.

Baéz, Eliana Aracely y Cerrato Morales, Amalia Maria (2017) Marketing Turístico : La planeación estratégica en el marketing de destinos turísticos. Otra tesis, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.

Bueno. Campos, Dalmau Porta, Renau Piqueras (1993). Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Valencia.

C.E.E.I Galicia, s.a. (2010), Manuales prácticos de las PYME. Dirección Estratégica empresarial. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela

Chandler Jr. Alfred D. La teoría histórica de los grandes negocios.

Fred R. David, (2008), Conceptos de Administración Estratégica, Pearsón Educación de México, S.A. de C.V. México

Fred R. David, (1990). La Gerencia Estratégica. (Tercera Reimpresión Febrero 1990). Fondo Editorial Legis. México

Gallardo, H. (2012), Administración estratégica. De la visión a la ejecución. (1ª Ed). Alfaomega. México

Kaplan, Norton, (2000). Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. España. Harvard Business School Press.

Martínez, V. (2017). Administración Estratégica inteligente. Publicaciones administrativas, contable y jurídicas, S.A. de C.V. México.

Murillo, Roxana. ENFOQUE CONCEPTUAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. PERSPECTIVAS, núm. 26, julio diciembre, 2010, pp. 153-178 Universidad Católica Boliviana San Pablo. Cochabamba, Bolivia.

Rafoso Pomar, Sandraliz; Artilles Visbal, Sara. Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. Ciencias de la Información, vol. 42, núm. 3, septiembre-diciembre, 2011, pp. 29-37. Instituto de Información Científica y Tecnológica. La Habana, Cuba

Rauschmayer, F. Bauler, T. Schöpke, N. (2014) Towards a thick understanding of sustainability transitions — Linking. transition management, capabilities and social practices. Helmholtz Centre for Environmental Research, Department for Environmental Politics, Leipzig, Germany.

Ruiz González, (2009). “Estrategia militar y política: temas teóricos y aplicación práctica”

Sanchis Palacio, Joan Ramon; Campos Climent, Vanessa. La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y

Cooperativa, núm. 59, octubre, 2007, pp. 237- 258 Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional

Sandoval, M, (2016). Planeación Estratégica para la sustentabilidad. Convención anual y expo Tijuana.

Steiner George A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso. ¿Qué es la planeación estratégica? (3ª Reimpresión 1998). México.

Torres Hernández, (2014). Administración estratégica. Ed. Patria. México.