

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mari Luz Rubio Santana

EJE 2

Analicemos la situación



Introducción	3
Elementos básicos del proceso de planeación estratégica.	4
Análisis del entorno	5
Formulación de la estrategia.	7
Estrategias corporativas	7
Estrategias de negocios	10
Estrategias funcionales	11
Ejecución de la estrategia	12
Evaluación y control	16
Conclusión	19
Bibliografía	20

Elementos básicos del proceso de planeación estratégica



Análisis del entorno

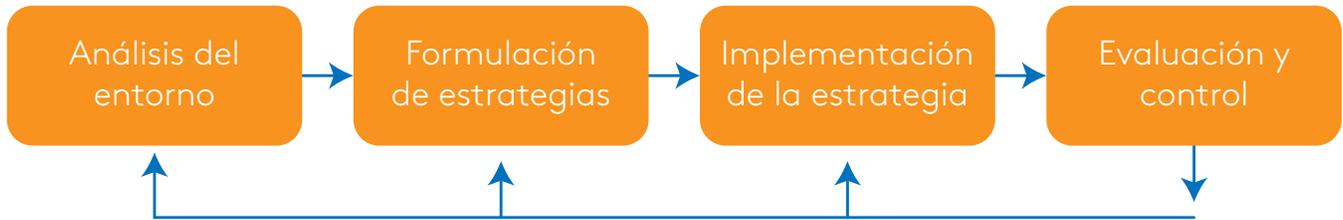


Figura 2. Elementos básicos del proceso de planeación estratégica
Fuente: propia, con base en Wheelen y Hunger (2013)

La figura ilustra de qué manera se interrelacionan los cuatro elementos básicos que dan lugar a un proceso de planeación estratégica eficiente. El modelo de planeación plasma lo que la empresa deberá hacer y no lo que los directivos creen que se debe hacer. Este modelo, a su vez, predice un ambiente incierto, el cual es mucho más dinámico y en esto radica la clave de la planeación: las organizaciones que de manera eficiente analicen y pronostiquen las situaciones futuras serán capaces de sobreponerse a las dificultades y de superar a las empresas que no tengan la misma habilidad.

Ahora bien, al abordar el análisis del entorno, el cual implica acciones en pro de vigilar, realizar evaluaciones y divulgar los hallazgos, se entiende que su propósito es abarcar la identificación de los factores estratégicos o los elementos externos e internos que ayudarán a las empresas a determinar ese tan anhelado, pero incierto futuro. En este punto, se puede aplicar una forma sencilla y eficaz de realizar el monitoreo a través del **análisis DOFA o SWOT** (Oxford University Press, s. f.).



Análisis DOFA o SWOT

An analysis of the strengths, weaknesses, opportunities and threats of an organization as a form of appraisal of its current position at a particular time and future potential (Oxford University Press, s. f.).

El entorno externo se encuentra integrado por variables que se hallan por fuera de la organización (oportunidades y amenazas). Dichas variables no se encuentran bajo el control de las empresas y, por ende, se hace difícil la toma ciertas decisiones.

Para una mayor comprensión de las variables que componen el entorno de la empresa, se sugiere realizar la siguiente lectura.



Lectura recomendada

Análisis del entorno (p. 34)

Daniel Martínez y Artemio Milla

Una vez identificado el entorno externo, se puede abordar el entorno interno de las empresas, el cual se encuentra conformado por variables al interior de la organización. Estas variables hacen parte de las fortalezas y debilidades. De lo anterior se entiende que las fortalezas claves de la empresa conforman las competencias que pueden ser utilizadas para lograr y ofrecer una ventaja competitiva.

A continuación, se detallan las variables del entorno.

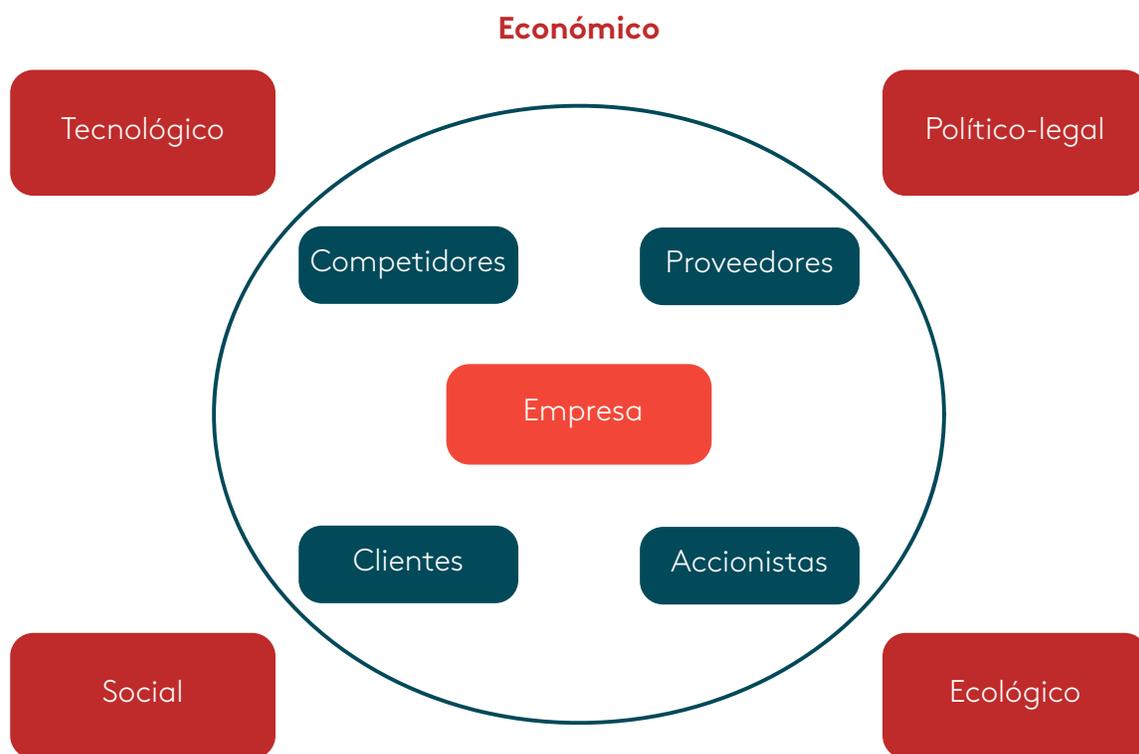


Figura 3. Variables del entorno
Fuente: propia, con base en Martínez y Milla (2012)

Formulación de la estrategia

Identificando y entendiendo las variables que conforman los factores de las empresas se pasa al segundo escenario, donde se encuentran los elementos básicos en el proceso de la planeación estratégica: la formulación estratégica. En esta etapa, se realizará el desarrollo de todos los planes de la organización a largo plazo. Es aquí donde las empresas deben administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas identificadas, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades detectadas. Se deben definir, además, la misión, la declaración de objetivos y los lineamientos que se desean alcanzar.

En la etapa anterior se realizó un acercamiento a la definición de estrategia. En el presente documento se desarrollará una indagación sobre los tres tipos de estrategias. En este sentido, se define estrategia como el plan maestro que las organizaciones establecen para seguir de manera integral y el cual plasma en detalle la manera en que la misión y los objetivos que se plasmaron se podrán alcanzar. Así las cosas, las compañías reconocen tres tipos de estrategias, las cuales aplicarán de acuerdo con lo que se pretenda:

Estrategias corporativas

Este tipo de estrategia describe el área gerencial de las organizaciones teniendo en cuenta su actitud y visión general respecto al crecimiento que se desea lograr, incluyendo la gestión que deben realizar todas las áreas. **Existen interrogantes importantes a responder en este tipo de estrategia: ¿dónde competir?, ¿cómo aportar valor a la empresa a nivel general desde la parte gerencial? Las estrategias corporativas deben responder estos interrogantes para que exista el componente corporativo.**

En este nivel, las estrategias corporativas deben incluir entre sus decisiones temas relevantes como decisiones sobre flujos de recursos financieros, líneas de producto y unidades de negocios, entre otros.

Si se responde ¿dónde competir?, se hace referencia a dónde crecer, por lo tanto, la organización deberá:

- Identificar en su **cadena de valor** las diversas posibilidades para redefinir el entorno de la competencia.



Cadena de valor

Herramienta de análisis empresarial que identifica y “descompone” el conjunto de actividades y procesos de una organización que genera valor para el producto, servicio, cliente y la empresa en general convirtiéndose en una poderosa acción estratégica de la empresa (Blanco, s. f.).

- Revisar las posibilidades de expansión, teniendo en cuenta su posición geográfica, y buscar nuevos mercados y lugares, ya sea en el ámbito local, nacional o internacional para lograr esta ampliación.
- Revisar las opciones de diversificación de negocios ingresando a nuevos entornos.



Video

Para una mejor comprensión sobre la cadena de valor, se sugiere ver el video:

“Cadena de valor-ING Direct”.

<https://www.youtube.com/watch?v=G7ifbFmidl0>

Siguiendo con los interrogantes, surge ¿cómo crecer?, entendiendo que, si la decisión tiene que ver con ampliar el ámbito de los negocios, existen múltiples opciones que las empresas pueden estudiar para ejecutarlo, entre las cuales se encuentran las adquisiciones o fusiones, las alianzas estratégicas y el desarrollo interno.

1. Adquisiciones o fusiones

Existen ventajas que son relevantes para las organizaciones. Una de ellas es que su proceso es relativamente fácil, y ofrece agilidad y acceso rápido a recursos complementarios, esto debido a que una compañía que compra a otra organización puede obtener acceso a sus recursos y sus capacidades.



Lectura recomendada

Se sugiere revisar la siguiente noticia, en la cual se dan ejemplos de empresas que han hecho estos procesos.

Petróleo, agro y comunicaciones, sectores con fusiones y alianzas

El Tiempo

2. Alianzas

Con las alianzas, las empresas realizan acuerdos de colaboración, los cuales persiguen intereses comunes para las compañías que los pactan. Algunas de las razones por las cuales las empresas pueden decidirse a conformar una alianza estratégica son:

- Quieren obtener o aprender nuevas habilidades.
- Desean lograr acceso a mercados que específicos.

- Buscan reducir el riesgo financiero en el que incurren.
- Desean reducir el riesgo político.

En conclusión, algunos de los factores de éxito que se pueden obtener con este tipo de alianzas estratégicas son:

- Identificar propósitos estratégicos y tenerlos claramente detallados, garantizando que los valores comunes que se generarán sean para todos los socios de las empresas.
- Después de realizar una búsqueda detallada, seleccionar el socio apropiado, el cual tenga objetivos compatibles y habilidades que sean complementarias, entre otros aspectos.
- Identificar los riesgos potenciales dada una posible asociación, de esta forma, se tendrán claros y se podrán mitigar al realizar la alianza.
- Dado que se presentarán diferencias en las culturas corporativas de las empresas, es importante crear incentivos de cooperación que permitan reducir dichas diferencias.
- Tratar de reducir al máximo los conflictos que se puedan presentar entre los socios de las empresas aclarando los objetivos.
- Es deseable realizar intercambio de personal, ya que de esta forma se mantendrán la comunicación y la confianza, y se eliminarán actitudes individualistas.
- Es fundamental operar con horizontes definidos a largo plazo, ya que, si se visualizan beneficios a futuro, estos pueden mitigar conflictos.



Lectura recomendada

Tres ejemplos de éxito empresarial

El Espectador

3. Estrategias con desarrollo interno

Las empresas pueden y son capaces de desarrollar todas sus iniciativas estratégicas sin necesidad de realizar compras de otras empresas o realizar procesos de fusión. Una de las ventajas que ofrece es la compatibilidad con la cultura organizacional, ya que esta es conocida por la compañía y la principal ventaja que presenta es el tiempo que toma, el cual es bastante y puede ser contraproducente para las empresas.

Estrategias de negocios

La característica principal de estas estrategias es que son regularmente desarrolladas en los productos o las unidades de negocios de las empresas. La idea central que se persigue es lograr un mejoramiento de la posición competitiva de los servicios o productos que ofrecen las compañías. Dicho mejoramiento debe ser percibido en la industria donde opera la empresa o en el segmento que esta se encuentra atendiendo. Para esta categoría se encuentran dos tipos o subcategorías:

- **Competitivas:** buscan diferenciarse de otras empresas ofreciendo servicios distintos y novedosos para que los compradores quieran siempre volver al mismo lugar.
- **Cooperativas:** son usadas para apoyar en gran medida las estrategias competitivas, es decir, son un complemento de las anteriores.

La estrategia de negocios planteada por Michael Porter establece dos estrategias competitivas genéricas:

- Estrategia de menor costo: busca el liderazgo en costos y detalla puntualmente la capacidad que tienen las compañías para poder generar una idea y producir y comercializar en forma material, de manera más eficiente que los competidores.
- Estrategia de diferenciación: indica toda capacidad empresarial para poder llegar al comprador ofreciendo productos o servicios con valor único y con mayor calidad, destacando en este aspecto los servicios posventa.



Figura 4. Estrategias genéricas de Michael Porter
Fuente: López (2010)

Estrategias funcionales

Son tomadas por las áreas funcionales y buscan lograr las metas del área y de la empresa. Dichas unidades maximizan la productividad de los recursos. Al interior de la empresa, cada unidad no solo desarrolla, sino que fomenta la competencia distintiva con el ánimo de conseguir una ventaja competitiva.

La figura aclara la jerarquía de las tres estrategias dentro de la empresa.



Figura 5. Jerarquía de la estrategia
Fuente: propia, con base en Wheelen y Hunger (2013)

Dentro de la estrategia funcional se pueden mencionar estrategias de *marketing*, financieras, de investigación y desarrollo, de operaciones, de compras, logísticas, de administración de recursos humanos y de tecnología de información.

- *Marketing*: son las que se ocupan de temas relacionados con los precios, las ventas y la distribución de un producto, implementando estrategias de desarrollo de mercado o de desarrollo de producto.
- Financieras: hacen referencia a los análisis que se deben hacer de las implicaciones de índole financiera, con el objetivo de identificar el mejor camino a seguir para ejecutar las acciones. Estas estrategias están influenciadas por las estrategias de diversificación corporativa.
- Investigación y desarrollo: también conocidas como I+D, se ocupan de realizar mejoras en cuanto a los productos y los procesos que requieren de innovación, respondiendo a la pregunta ¿cómo acceder a nueva tecnología? En esta estrategia, las empresas tienen dos caminos: ser pioneras y líderes en la tecnología o ser seguidoras.

- Operaciones: determinan cómo y dónde un determinado producto o servicio deberá ser fabricado, qué nivel de integración vertical en el proceso de producción se deberá utilizar y cuáles serán los recursos físicos y las relaciones con los proveedores.
- Compra: son las estrategias encargadas de realizar adquisición de las materias primas, los suministros y las partes que serán utilizados para desarrollar las operaciones de la compañía. Estas estrategias son importantes debido a que estos materiales comprenden el 50 % del total de los costos de manufacturación.
- Logística: son las encargadas de operar el flujo de los productos tanto internamente como por fuera del proceso de fabricación.
- Administración de recursos humanos: se encarga de revisar e identificar las necesidades en las distintas unidades y de realizar procesos de contratación de personal, así como capacitaciones y otras actividades.
- Tecnología de información: esta estrategia es cada vez más utilizada en las empresas, ya que da la posibilidad de obtener mayor ventaja competitiva.

Por otro lado, se han determinado estrategias que deberían evitarse, dado que son peligrosas y las empresas podrían quedar atrapadas. Algunas de ellas son:

- Seguir al líder: ignorar las propias fortalezas y debilidades copiando lo que las empresas líderes están haciendo puede ser contraproducente, ya que en cierto punto dichas estrategias pueden dejar de funcionar convirtiéndose en una bomba de tiempo contra el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Hacer de todo: tratar de incursionar en múltiples escenarios al comienzo podría generar a los empresarios beneficios económicos, pero a futuro las energías de los administradores para desarrollar las actividades pueden agotarse y los planes podrían no terminarse.

Ejecución de la estrategia

El tercer elemento básico del proceso de administración estratégica tiene que ver con la implementación de la o las estrategias seleccionadas. Esta actividad está orientada a que las estrategias y políticas de la empresa sean llevadas a cabo a través del desarrollo de programas de presupuestos y procedimientos.



Política

Directriz amplia que se sigue para realizar el proceso de toma de decisiones. Dicho proceso se relaciona con la formulación y ejecución de estrategias (Wheelen y Hunger, 2013).

El programa de presupuestos relacionado con el plan estratégico de la compañía tiende a plasmar de manera cuantitativa todos los objetivos que la empresa estableció a corto plazo, fijando los programas de manera pertinente y adecuada, sin dejar de lado un horizonte a largo plazo, ya que este permitirá trabajar en la consecución de las metas generales. Dichos presupuestos pueden agruparse según criterios:

1. Flexibilidad: la empresa puede esbozar presupuestos estáticos o fijos, los cuales son desarrollados para un único tipo de actividad y no permiten que se realicen ajustes por imprevistos del entorno.
2. Variabilidad: son presupuestos flexibles. Tienen presentes diversos tipos de actividades y se adaptan a los cambios del entorno.
3. Según el periodo que estén cubriendo, se caracterizan por el tipo de operación que la organización esté ejecutando. Pueden ser presupuestos a corto plazo y a largo plazo.

Retomando el proceso de ejecución de la estrategia, este se encuentra encaminado al cumplimiento, es decir, a hacer que las cosas pasen. Como este procedimiento podría causar cambios culturales en las organizaciones en su forma de administrar o en su estructura, se entiende como la parte más compleja, la cual necesita atención y tiempo.

Cuando se pretende pasar de la planeación a la realidad, convirtiendo los planes en acciones y, a su vez, persiguiendo resultados, este proceso pone a prueba las capacidades, las habilidades y los recursos, entre otros, indicando que un administrador podrá dirigir efectivamente la organización.



Lectura recomendada

Para mayor comprensión del proceso de implementación de las estrategias, se sugiere la siguiente lectura:

Implementación de estrategias: la responsabilidad que construye o destruye a los ejecutivos

Alan Brache y Sam Bodley

El plan de acción para implementar las estrategias en las empresas surge de una evaluación, la cual identifica todo lo que la organización tendrá que realizar en pro de lograr un desempeño financiero y estratégico idealizado.

Los administradores que se encuentran al mando de esta ejecución deberán responder interrogantes que les permitirán tomar decisiones y ejecutar adecuadamente la estrategia. Las preguntas sugeridas son: ¿qué se debe hacer en el área para lograr que dicha unidad aporte al logro del plan estratégico?, ¿cuáles son las acciones que se deben llevar a cabo para poner en curso el proceso?

En esta fase, los responsables de la toma de decisiones deben dar solución a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes en la organización van a ser los responsables de ejecutar el plan estratégico?
- ¿Qué es lo que se debe hacer en pro de alinear todas las operaciones de la empresa hacia la nueva dirección deseada?
- ¿De qué forma deben trabajar todos los colaboradores de la empresa para ejecutar las acciones necesarias para cumplir los objetivos?

Antes de proceder a dar ciertos lineamientos para resolver las preguntas anteriores, se indicarán algunos problemas enfrentados por las empresas cuando intentaron hacer un cambio en el planteamiento estratégico:

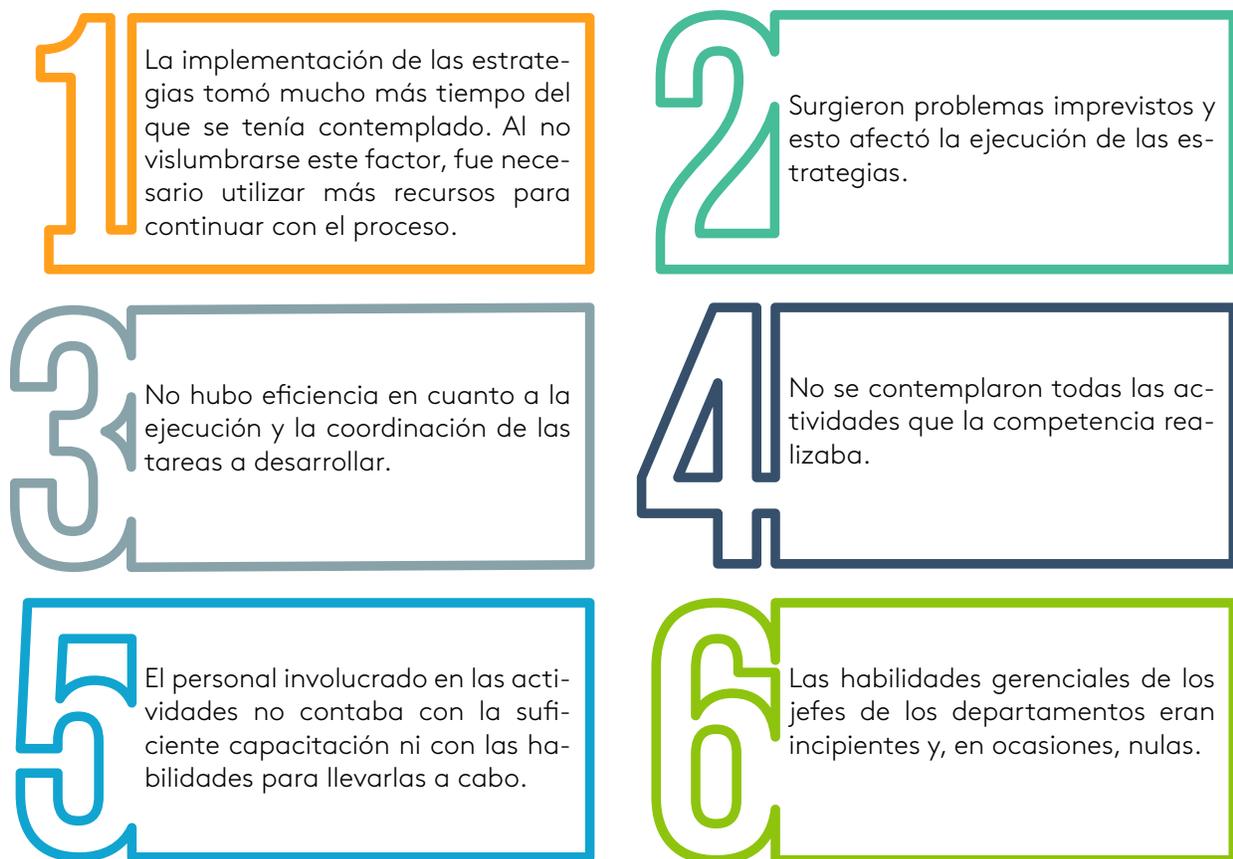


Figura 6.
Fuente: propia

Los anteriores problemas hacen parte de una lista de muchos otros identificados al implementar el proceso de ejecución de estrategias. Ahora bien, se procede a abordar las tres preguntas enunciadas.

- **¿Quiénes en la organización van a ser los responsables de ejecutar el plan estratégico?**

La respuesta depende de la organización de las empresas. De este modo, quienes ejecutarán las estrategias posiblemente pertenecerán a diversos departamentos. Normalmente quienes estarán a cargo del desarrollo de la estrategia no estuvieron involucrados en el proceso de formulación, por lo tanto, se pueden ignorar datos relevantes a los que no tienen acceso. Es importante que todo el personal esté enterado de lo que se pretende alcanzar, ya que trabajando en equipo se puede lograr un mejor desempeño.

- **¿Qué es lo que se debe hacer en pro de alinear todas las operaciones de la empresa hacia la nueva dirección deseada?**

Dado que la ejecución de dichas estrategias obedece al desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos, se comenzará por definir cada uno de ellos.

- **Programa:** en términos de planeación estratégica, es entendido como la declaración de las actividades que se deben seguir, las cuales son necesarias para lograr un plan único. Esto hace que la estrategia esté direccionada hacia la acción a realizar. Algunos ejemplos son: la reestructuración de una organización o el inicio de un proyecto de investigación.
- **Presupuesto:** se enfoca en la declaración de los programas que se diseñaron, pero en términos de dinero. Dichos presupuestos se encargan de detallar los costos de los programas y los efectos esperados a futuro en lo que se refiere a la salud financiera de la empresa.
- **Procedimientos:** conocidos por su sigla en inglés SOP (*standard operating procedures*), que en castellano se traduce como procedimientos operativos estándar, conforman pasos, los cuales se encargan de detallar la forma más adecuada de llevar a cabo una labor o tarea. Generalmente, se enumeran las actividades que cada unidad debe ejecutar para cumplir los programas dentro de la empresa.

Una vez entendidos los conceptos, se identifica el objetivo principal del proceso de ejecución, que es lograr la sinergia no solo en las diferentes unidades estratégicas de la empresa, sino también en las funciones a desempeñar por cada área.

- **¿De qué forma deben trabajar los colaboradores de la empresa para ejecutar las acciones necesarias para cumplir los objetivos?**

Para dar solución a esta pregunta es indispensable que las empresas estén debidamente organizadas, esto implica que los programas diseñados cuenten con el número de personal adecuado para ejecutarlos y que estén capacitados para que las actividades se puedan alinear con los objetivos.

Evaluación y control

Este procedimiento se lleva a cabo con la información de los resultados y los reportes obtenidos al poner en marcha la estrategia y las actividades para el cumplimiento de la misma. En caso de que los resultados sean negativos o no satisfactorios, esto es un indicio de que las actividades no se desarrollaron como se debía y, por ende, la implementación de la estrategia falló.

Una vez esto es determinado, se procederá a realizar una revisión minuciosa para determinar en qué punto y qué fue lo que falló para tomar los correctivos necesarios, reorganizar el plan y poner en marcha la estrategia.

Normalmente, se comienzan procesos de evaluación cuando se evidencian ciertas brechas de los objetivos versus los resultados obtenidos. Un proceso genérico que se puede seguir es:

- Determinar lo que se desea medir. Esto es importante, ya que de esta manera sabremos lo que estamos buscando. Una vez establecido lo

anterior, se puede proceder.

- Se deben establecer estándares que sean congruentes con lo que se desea medir.
- Se realiza la medición del **rendimiento** o de las actividades en ejecución.
- Se determina si el rendimiento concuerda con los estándares. En este punto, pueden suceder dos situaciones: la primera, que no sean concordantes y se deban tomar medidas que permitan hacer correcciones; la segunda, si concuerdan, se finaliza este proceso.



Instrucción

Se invita al estudiante a revisar el recurso gráfico sobre "Elementos necesarios en el proceso de planeación".

A continuación, se mencionan algunas de las preguntas que se pueden aplicar para evaluar la estrategia implementada:

1. ¿Produjeron las estrategias los resultados que se esperaban?
2. ¿Las estrategias fueron ejecutadas de manera deficiente?
3. ¿Fueron comunicadas de manera acertada y eficiente las estrategias y sus requerimientos?
4. ¿La administración mostró una actitud comprometida con las estrategias planteadas y las actividades a desarrollar?
5. ¿Se tuvieron en cuenta escenarios alternativos?
6. ¿Las asignaciones de recursos fueron suficientes y se utilizaron para lo planeado?

Estas preguntas no son las únicas que se deben realizar cuando se evalúa una estrategia implementada, pero sí son ejemplos de cómo se debería realizar esta gestión.

Para verificar que las actividades se están llevando a cabo de la manera más adecuada y eficiente, se establecen controles que permiten a las organizaciones enfocarse en los resultados reales de los rendimientos de aquellas actividades que se ejecutan para alcanzar las metas.

Existen diversos tipos de control entre los que se destacan:

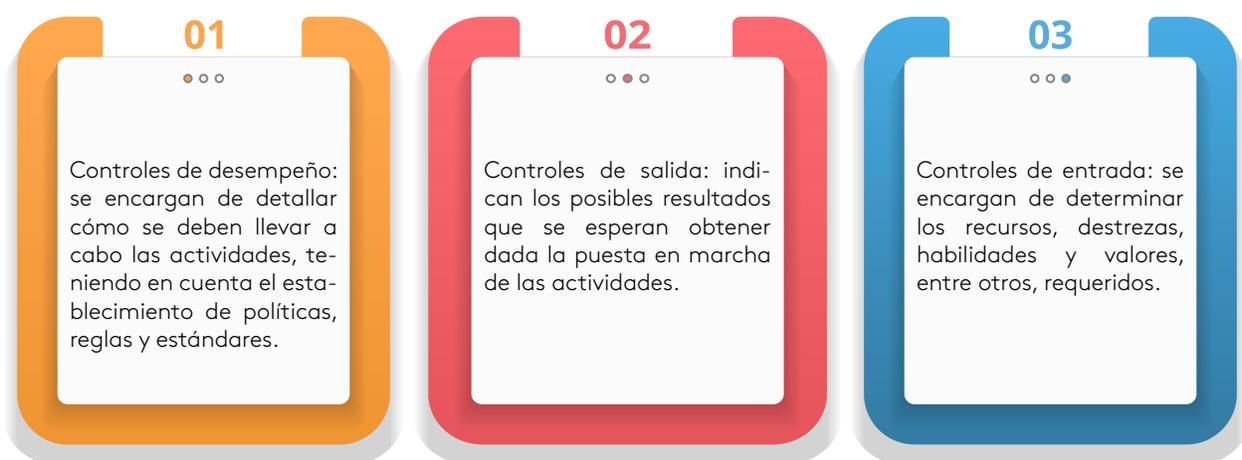


Figura 7.
Fuente: propia

Un ejemplo útil para identificar los controles de desempeño se encuentra en las normas ISO 9000 y 14000. Cada una de ellas persigue controlar la calidad, documentando el alto nivel de las operaciones de una empresa. La segunda, se encarga de documentar el impacto producido por las empresas hacia el medioambiente.

Cabe resaltar que los resultados de los procesos de evaluación siguen un cronograma y salen de la aplicación de indicadores, los cuales permiten evidenciar el grado de cumplimiento de las actividades estratégicas respecto a las metas. Dichos indicadores pueden ser seleccionados, teniendo en cuenta las siguientes sugerencias:

- Establecer de manera adecuada líneas de base, las cuales se entienden como el punto de partida o la situación inicial del proceso, y líneas de meta, entendidas como las situaciones donde la empresa se visualiza a futuro.
- Si es necesario, se pueden usar indicadores aproximados. Esto se da ya que ciertas situaciones complejas que no permiten recolectar información de manera detallada e impiden la medición específica de un resultado.
- Es importante detallar una cantidad limitada de indicadores, ya que muchos pueden ser contraproducentes y contradecir información si son mal planteados.



Instrucción

Se invita al estudiante a realizar la actividad de aprendizaje "Control de lectura".

Existen lineamientos que se deben aplicar para lograr un control adecuado de la ejecución de las estrategias. Algunos de ellos son:

1. Los controles deben tener únicamente la cantidad de información necesaria en pro de proporcionar una panorámica general sobre los acontecimientos.
2. Los controles solo deben ser enfocados hacia las actividades y los resultados que más relevantes para la organización.
3. Los controles deben ser llevados a cabo en el momento preciso. Esto significa tener la posibilidad de tomar acciones correctivas para mejorar las situaciones en la compañía.
4. Se deben generar recompensas por las labores bien ejecutadas y que son detectadas gracias a la aplicación de controles internos, los cuales permitirán que los empleados trabajen mejor hacia un mismo fin.



Instrucción

Es importante que el estudiante revise la actividad de aprendizaje "Pareo".

Las organizaciones cuentan con herramientas como el Balanced Scorecard, el cual permite realizar una conexión entre las estrategias, los objetivos, el desempeño y los hallazgos de las mediciones, que son necesarios para la toma de decisiones empresariales.



Lectura recomendada

¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?

Gestiopolis



Instrucción

Se invita al estudiante a realizar la actividad evaluativa "Taller".

Conclusión

Aquí se da por terminado el proceso de planeación estratégica, el cual debe ser cuidadosamente analizado para determinar de manera adecuada las etapas que se deben seguir, las cuales se resumen en un estudio del entorno que pretende revisar elementos que puedan afectar la empresa. Se procede a realizar la formulación de las estrategias pertinentes, estas se elaboran teniendo en cuenta los hallazgos del análisis previo; acto seguido, se ejecutan las estrategias idóneas y, finalmente, se realiza el proceso de evaluación y seguimiento para aplicar los indicadores que permitirán establecer porcentajes de cumplimiento y avances de procesos. De esta forma, se podrán mitigar y afrontar inconvenientes.

Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones. Enfoque global e integral*. Bogotá, Colombia: Pearson.

Blanco, J. (s. f.). *La cadena de valor de Porter*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>

Brache, A. P. y Bodley, S. S. (2006). *Implementación: cómo transformar las iniciativas estratégicas en resultados arrasadores*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

El Espectador. (5 de diciembre de 2013). Tres ejemplos de éxito empresarial. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/tres-ejemplos-de-exito-empresarial-articulo-462527>

El Tiempo. (12 de marzo de 2015). *Petróleo, agro y comunicaciones, sectores con fusiones y alianzas*. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15385435>

Gestiopolis. (2009). ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve? Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve>

López, A. (2010). *La Matriz BCG o Matriz de Boston Consulting Group*. Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>

Martínez, P. D. y Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Oxford University Press. (s. f.). *SWOT analysis*. Recuperado de <http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100546341>

Wheelen, T. y Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y políticas de negocios. Hacia la sostenibilidad global*. Atlacomulco, México: Pearson.