

Fecha de presentación: diciembre, 2021

Fecha de aceptación: enero, 2022

Fecha de publicación: marzo, 2022

ESTRUCTURA METODOLÓGICA

DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LAS VENTAS EN LAS MIPYMES DEL CANTÓN QUEVEDO

METHODOLOGICAL STRUCTURE OF A STRATEGIC PLAN TO IMPROVE SALES IN MIPYMES OF THE QUEVEDO CANTON

Lisenia Karina Baque Villanueva¹

E-mail: uq.liseniabaque@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7886-8094>

Aída Margarita Izquierdo Morán¹

E-mail: uq.aidaizquierdo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2692-2762>

Danilo Augusto Viteri Intriago¹

E-mail: direccionquevedo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8250-6432>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Baque Villanueva, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2022). Estructura metodológica de plan estratégico para mejorar las ventas en las Mipymes del cantón Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 66-74.

RESUMEN

La planeación estratégica es una herramienta muy importante que ayuda a la dirección de la organización, ya que permite trazar objetivos, metas y estrategias con la finalidad de que la empresa sea exitosa. Esta investigación se realizó con la finalidad de diseñar una estructura metodológica de planificación estratégica, que permita mejorar las ventas en las Mi-Pymes del cantón Quevedo, para lo cual se analizaron 50 MiPymes del Cantón Quevedo que se dedican a actividades de comercialización y gastronomía; se aplicó la encuesta como instrumento de recolección de datos, lo que permitió conocer las necesidades que tienen los emprendedores en la dirección y control de sus establecimientos. La estructura metodológica de planificación estratégica propuesta se compone de tres pasos primordiales que son: direccionamiento estratégico, formulación de estrategias y evaluación de las estrategias, esta estructura es flexible y comprensible que al elaborarla y aplicarla mejorará las ventas en las MiPymes del cantón Quevedo.

Palabras clave: Planificación estratégica, MiPymes, planeación, direccionamiento estratégico.

ABSTRACT

Strategic planning is a very important tool that helps the management of the organization, since it allows to outline objectives, goals and strategies in order to make the company successful. This research was conducted with the purpose of designing a methodological structure for strategic planning, which allows improving sales in MSMEs in the canton of Quevedo, for which 50 MSMEs in the canton of Quevedo dedicated to marketing and gastronomy activities were analyzed; the survey was applied as a data collection instrument, which allowed knowing the needs that entrepreneurs have in the management and control of their establishments. The proposed methodological structure of strategic planning consists of three main steps: strategic direction, strategy formulation and evaluation of strategies. This structure is flexible and understandable and, when developed and applied, will improve sales in MSMEs in Quevedo canton.

Keywords: Strategic planning, MiPyme, planning, strategic direction.

INTRODUCCIÓN

Las MiPymes son catalogadas como las micro, pequeñas y medianas empresas, estas en nuestro país son las principales favorecedoras del desarrollo económico, al aportar en la generación de fuentes de empleo y al permitir el desarrollo de la matriz productiva en el Ecuador (Baque, et al., 2021).

Las unidades de negocio deben reflexionar acerca de la implementación y uso de estrategias dentro de la planificación, lo cual les permitirá identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de incrementar la competitividad y por ende las ventas. La elaboración e implementación de una estructura metodológica en las MiPymes resulta muy importante, ya que mediante él se puede conocer y manejar mucho mejor a cada uno de los negocios existentes en el cantón Quevedo.

La pandemia por el COVID-19 ha provocado que las empresas de cualquier tipo se sientan inseguras y con mucha incertidumbre sobre todo a la hora de realizar brindar los servicios, ofrecer los productos y por supuesto la planificación. Es por ello que resulta necesario que los emprendedores elaboren una planificación que les facilite asumir los retos actuales, ya que son muchas las unidades de negocios que cuentan con sus objetivos bien definidos, con una visión a largo plazo que guía a sus colaboradores a un buen desempeño y genera competitividad.

Otro de los problemas que afecta a las empresas Quevedeñas es la crisis económica que afecta a nuestro país, lo cual se refleja en una reducción del consumo que incide directamente en las ventas que pudiera generar una MiPymes, esto obliga a replantearse a las empresas y analizar si se necesita una orientación estratégica que le permita equilibrar tanto la oferta como la demanda.

Para Robbins & Coulter (2005), la planeación es la primera función administrativa. Consiste en analizar la situación de la organización, definir los objetivos o metas a alcanzar, establecer la estrategia general que permita alcanzar esos objetivos y desarrollar planes de acción que señalen cómo implementar las estrategias.

Se conoce por planeación al establecimiento de objetivos y estrategias, al conjunto de decisiones, a la implementación de políticas y programas en todas las áreas de trabajo que lo requieran.

La planeación puede ser vista como un proceso constante dentro de las empresas, principalmente debido a la naturaleza cambiante del entorno dentro del cual se desenvuelve la organización y porque la estimación del

futuro, por definición, puede desviarse de la observación (Castaño, 2011).

El pensamiento estratégico es ese ámbito complejo del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, imaginación, e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere, que se puede explicar, pero que detalla su fuerte característica de abstracción, aleatoriedad e intangibilidad tanto en el espacio como en el tiempo (González, et al., 2020).

La planeación estratégica tiene inmersa una serie de consideraciones que van desde los objetivos empresariales hasta las estrategias que permitan un posicionamiento en el mercado y por ende el incremento de las ventas.

Según García, et al. (2017), la planificación estratégica es una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos. El plan estratégico es un camino muy singular y primordial a través del cual una organización evalúa su situación actual, revisa y analiza la razón de ser de la misma, define su visión de futuro y cuáles deben ser sus objetivos principales (Calle Gómez, et al., 2020).

Con la correcta gestión de la planificación estratégica se obtendrá una diferenciación de acuerdo con las capacidades que poseen sus implicados para que, en un mediano o largo plazo, obtengan los resultados esperados de desarrollo; razón por la cual la planeación estratégica, se convierte en un asunto importante por atender en una organización que realmente tiene las intenciones de ser competitiva en el entorno (Chávez Hernández, 2018).

Para Rodríguez como se citó en Baque Villanueva, et al. (2019), las estrategias de una empresa se deben elaborar en base al análisis de todos los factores que influyen en el desarrollo de ésta. Aun cuando las condiciones del entorno cambien, la empresa siempre sabrá cómo proceder si tiene una estrategia bien definida.

En la investigación realizada por Izquierdo, et al. (2020), manifiestan que actualmente el plan estratégico se lo aplica para posesionar en el mercado a nueva empresas, logrando de esta manera mejorar sus ventas a través de promociones a los clientes u consumidores, con productos innovadores que llenen las necesidades y deseos de quienes lo necesitan, mediante los vendedores se pretende diferenciar de la competencia ofreciendo buenos productos, excelente servicio y atención al cliente.

El direccionamiento estratégico se define como la formulación de las finalidades y propósitos de una organización o proyecto (Aguilera & Riasco, 2009), donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo. Soto (2017), indica que la dirección estratégica se define

como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo.

El direccionamiento estratégico responde a cuatro preguntas básicas: qué, para qué, cómo y a través de qué medios la empresa se lanzará al mercado y logrará mantenerse en el tiempo (Aguilera & Riasco, 2009).

Además, el direccionamiento estratégico de una empresa tiene 4 principales componentes:

- **Misión:** es el quehacer de la organización. Refleja su identidad, su razón de ser y lo que la hace diferente a las demás.
- **Visión:** indica hacia dónde se proyecta la empresa. Define aquellos que quiere llegar a ser en un plazo de tiempo determinado.
- **Políticas:** establecen cómo se lograrán la misión y la visión. Son esas directrices (de funcionamiento y de comportamiento) que deben cumplir todas las personas de la empresa.
- **Macroprocesos:** son las divisiones internas que se hacen en la organización para el logro de los objetivos. Se conocen también con el nombre de áreas de trabajo o proceso internos.

Para Estrada, et al. (2017), el direccionamiento estratégico requiere un plan estratégico que es ejecutado por todos los niveles de la organización. Este modelo de gestión se caracteriza por tener una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos para proporcionar capacidades, fortalecer y facilitar el cumplimiento de los propósitos organizacionales (Martínez & Briceño, 2013).

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación tiene como objetivo diseñar una estructura metodológica de planificación estratégica, que permita mejorar las ventas en las MiPymes del cantón Quevedo. Se realizó un estudio inductivo, deductivo, analítico y bibliográfico lo cual permitió determinar que la propuesta de diseño de una metodología de planificación estratégica mejora las ventas de las MiPymes del cantón Quevedo.

Se aplicó la entrevista como instrumento de recolección de datos, la cual favoreció la comprensión de las necesidades de las unidades de negocio en relación con la planeación estratégica como parte del proceso administrativo. La población y muestra analizada comprende 50 MiPymes del cantón Quevedo que tienen actividades de

comercialización y gastronómicos, que tienen relación directa con la Jefatura de Turismo del cantón antes mencionado, mediante la encuesta se obtuvo la opinión de los administradores de los negocios en relación con la planificación estratégica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El 70% de los encuestados manifiestan que los servicios que presta el negocio donde laboran son excelentes, el 22% dice que es muy bueno, mientras que el 8% que es bueno. Estas unidades de negocio se dedican al comercio y a la gastronomía dentro del cantón Quevedo y garantizan la calidad de los servicios que prestan (tabla 1).

Tabla 1. Servicios que presta el negocio

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	35	70%
Muy bueno	11	22%
Bueno	4	8%
Regular	0	0%
Total	50	100%

Del total de los encuestados el 36% indican que la empresa si cuenta con la misión, visión, objetivos y una matriz FODA para direccionar a la empresa, el 44% manifiestan que la empresa no cuenta con estas herramientas administrativas, mientras que el 5% desconocen si la empresa cuenta con el direccionamiento estratégico. Cabe recalcar que toda empresa debería contar con un direccionamiento estratégico que le permita generar competitividad y por ende mejorar las ventas (tabla 2).

Tabla 2. Direccionamiento estratégico del negocio.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	36%
No	27	54%
No sabe	5	10%
Total	50	100%

El 88% de los encuestados refieren que si conocen que es una planificación estratégica y como se aplica en los negocios, identifican la importancia que tiene para la correcta gestión de las MiPymes porque permite cumplir con los objetivos organizacionales mediante la aplicación de las estrategias establecidas. El 12% de la población analizada manifiesta que no conoce la planificación estratégica (Tabla 3).

Tabla 3. Planificación estratégica y su aplicación.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	88%
No	6	12%
Total	50	100%

De la población encuestada el 46% indican que las empresas que realizan y aplican una planificación estratégica se benefician al incrementar sus ventas, el 30% menciona que uno de los beneficios es mejorar la calidad de los productos y servicios, el 16% concuerda que las empresas minimizan los riesgos y el 8% refiere que el plan estratégico permite mejorar la comunicación al interior de la organización. De manera general, una correcta planificación estratégica permitirá obtener todos los beneficios detallados, pero es necesario resaltar que las MiPymes reconocen la importancia que tiene la planificación estratégica y que su aplicación beneficiará de manera significativa en el incremento de las ventas y por ende en el rendimiento de estas unidades de negocio (Tabla 4).

Tabla 4. Beneficios de la Planificación estratégica.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Incrementa las ventas	23	46%
Mejora la calidad de los productos y servicios	15	30%
Minimiza los riesgos de fracaso	8	16%
Mejora la comunicación interna	4	8%
Total	50	100%

El 100% de la población analizada considera que el personal que labora en la empresa debe recibir capacitación respecto a cómo aplicar la planificación estratégica y su importancia para la organización, ya que mediante esta actividad pueden conocer más respecto a esta herramienta que va a permitir tomar mejores decisiones para el buen funcionamiento de las MiPymes (Tabla 5).

Tabla 5. Capacitación de Planificación estratégico.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

Como se puede observar el 100% de los encuestados manifiestan que es necesario contar con una guía de planificación estratégica que sea fácil y sencillo de elaborar y de aplicar, pero que contenga todos los elementos

necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales a corto y largo plazo, ya que de esta forma podrán incrementar los ingresos y serán negocios sustentables y sostenibles en el tiempo (tabla 6).

Tabla 6. Guía de Planificación estratégica.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	50	100%
No	0	0%
Total	50	100%

A continuación, se presenta una propuesta de estructura metodológica de planificación estratégica, que permita facilitar su implementación en las MiPymes del cantón Quevedo.

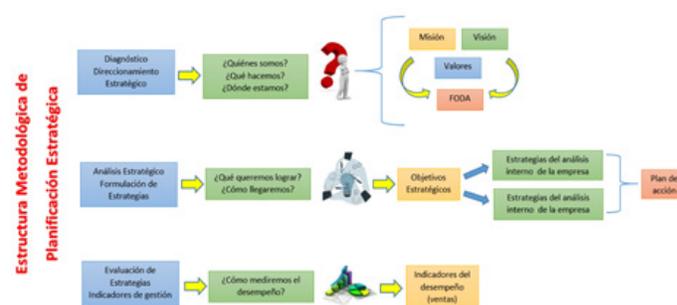


Figura 1. Propuesta de estructura metodológica de Planificación Estratégica para las MiPymes del cantón Quevedo.

En la figura 1 se muestran los componentes de una estructura metodológica de planificación estratégica, el cual contiene tres factores importantes:

1. Direccionamiento Estratégico

La primera etapa que se debe desarrollar es el diagnóstico de la empresa, se debe determinar: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde estamos?, para responder a estas preguntas es necesario formular la misión, visión y valores empresariales, estos aspectos permitirán realizar un análisis interno y externo de la empresa también llamado FODA.

Misión: Es la razón de ser de la empresa. La misión significa el qué voy a hacer para conseguir la visión, para realizar la misión empresarial se debe reflexionar por qué existe la empresa en el mercado, en la industria, en la sociedad. Hay algunos parámetros que se deben seguir para formular la visión, entre las que se destaca: corta, memorable, inspiradora, debe hablar del mercado y de la empresa en general.

Ejemplo de la Misión de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes-Ecuador:

Somos una Universidad particular, que tiene como propósito formar profesionales de tercer y cuarto nivel, de investigación, responsables, competitivos, con conciencia ética y solidaria capaces de contribuir al desarrollo nacional e internacional, mediante una educación humanista, cultural y científica dirigida a bachilleres y profesionales nacionales y extranjeros.

Visión: A través de la visión se determina a dónde quiere llegar la empresa, es el principal objetivo de la organización. La visión es la principal motivación que permitirá la ejecución de las estrategias planteadas, debe ser creíble y alcanzable. Se recomienda que sea corta para mantenerla siempre en la mente de los colaboradores de la organización.

Ejemplo:

Hasta el 2024, ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional por su calidad, manteniendo entre sus fortalezas un cuerpo docente de alto nivel académico, ético; y un proceso de formación profesional centrado en el estudiante, acorde con los avances científicos, tecnológicos, de investigación en vínculo permanente con la identificación y solución de problemas de los sectores sociales y productivos.

Los valores: Determinan cual va a ser el comportamiento de los colaboradores de la organización, además de reflejar las creencias de la organización. La formulación de los valores de la empresa debe tener ciertas características: deben ser entre cinco y siete valores que se puedan cumplir, los valores deben ser compartidos es decir que represente a todos los integrantes de la empresa, los valores deben determinar las expectativas de los empleados y de los clientes (Figura 2).



Figura 2. Valores Corporativos de la Empresa Pronaca.

Análisis FODA: Es una herramienta que permite detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Este análisis interno y externo permite establecer una serie de características y el entorno en el cual compite la organización, lo cual favorece una mejor toma de decisiones. Esta herramienta está diseñada para comprender la situación en la que se encuentra un negocio (Figura 3).

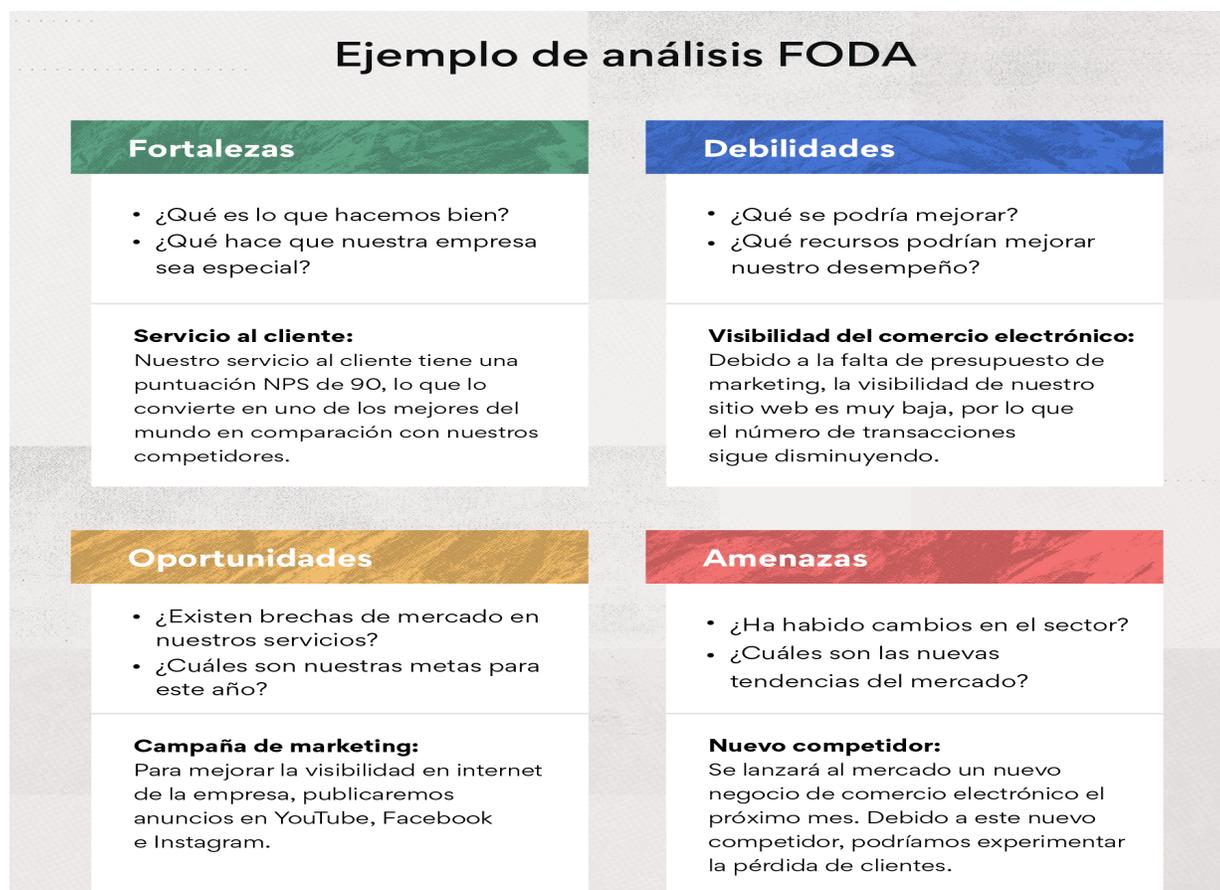


Figura 3. Ejemplo de análisis FODA.

2. Formulación de las estrategias

Una vez establecidas la misión, visión y el diagnóstico situacional de la empresa es momento de formular los objetivos estratégicos, y en base a ello plantear las estrategias internas y externas de la empresa.

Objetivos estratégicos: Tienen que ser determinados de manera clara y precisa, de tal manera que les permita enlazarse hacia la misión y la visión corporativa. Los objetivos estratégicos se los formula con la finalidad de lograr las metas, son los resultados que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado.

Los objetivos estratégicos tienen ciertas características: medibles, específicos, realistas, desafiantes, plazo temporal (Figura 4).

Estrategias empresariales: Una vez realizado el análisis FODA se deben realizar las estrategias internas y externas. Estas estrategias se priorizan mediante la matriz CAME, la cual permite definir acciones a partir del diagnóstico situacional y se caracterizan de la siguiente manera:

- Estrategias FO: Utilizan las fortalezas de la organización para beneficiarse de las oportunidades. Se denomina también estrategias de crecimiento.
- Estrategias DO: busca ejecutar cambios y crear nuevas fortalezas. También llamadas de reorientación o de refuerzo.
- Estrategias FA: Busca evitar perder mercado, son llamadas también defensivas.
- Estrategias DA: Busca crear un impacto en la competencia. Se denominan de supervivencia o de retiro.



Figura 4. Matriz CAME.

La generación de las estrategias también debe incluir la elaboración de un plan de acción que agrupe todas las actividades que se desarrollaran, estas actividades deben estar enfocadas sobre todo en el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción), con la finalidad de potencializar las ventas del negocio; además se debe preparar un presupuesto que guie los posibles gastos en los que se incurrirán en el momento de la ejecución de las estrategias (Tabla 7).

Tabla 7. Ejemplo de Matriz de objetivos, estrategias organizacionales y plan de acción.

Objetivo estratégico	Estrategia	Plan de acción	Responsable	Descripción	Meta	Frecuencia	Total
Incrementar los niveles de ventas en los servicios de obras de construcción y mantenimiento, basándose en la confianza y satisfacción plena de los clientes	Desarrollo de servicios innovadores que cubran las necesidades y expectativas de los clientes desatendidos, aprovechando las condiciones del mercado inmobiliario.	Establecimiento de los servicios que se van a ofertar	Gerente	Análisis de nuevos proyectos.	1	50,00	50,00
				Aprobación de nuevos proyectos.	1	50,00	50,00
				Socialización de nuevos proyectos.	1	200,00	200,00
				Implementación de nuevos proyectos.	1	400,00	400,00
Subtotal							700,00
Imprevistos 5%							35,00
Total de presupuesto							735,00

3. Indicadores de gestión

La evaluación de las acciones y las estrategias planteadas por la organización es parte final en la planeación estratégica. Todas las estrategias diseñadas se deben evaluar ya que la empresa puede sufrir algunos cambios que suelen ser simples o complejos y por lo tanto deben estar sujetas a modificaciones. La evaluación de las estrategias permitirá corregirlas e implementar los cambios que sean necesario con la finalidad de obtener los resultados deseados. En este sentido los indicadores de desempeño juegan un rol muy importante, estos nos permiten obtener información cuantitativa y cualitativa respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, para ello se debe considerar los factores internos y externos del entorno de la empresa.

Los indicadores se pueden generar en base a los objetivos estratégicos o bien se puede tomar un indicador existente alineado a los objetivos planteados. Entre los indicadores existentes que se usan se puede mencionar el ROI, ROA, VAN Y TIR.

Por ejemplo, si se desea conocer cuál fue el rendimiento de una inversión realizada mediante medios digitales, para lo cual se tienen los siguientes datos:

Para generar un indicador en base a los objetivos estratégicos es necesario seguir los siguientes pasos:

- Identificar la actividad que se desea medir
- Revisar las opciones de medición
- Seleccionar las medidas adecuadas de acuerdo con los objetivos estratégicos
- Definir los indicadores
- Determinar una línea base y una meta a cumplir

A continuación, se muestra un ejemplo de matriz de indicadores para evaluar las estrategias y acciones diseñadas en el plan estratégico (tabla 8):

Tabla 8. Matriz de Indicadores para evaluar las estrategias.

Objetivo estratégico	Estrategia	Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Incrementar los niveles de ventas en los servicios de obras de construcción y mantenimiento, basándose en la confianza y satisfacción plena de los clientes	Desarrollo de servicios innovadores que cubran las necesidades y expectativas de los clientes desatendidos, aprovechando las condiciones del mercado inmobiliario.	& clientes nuevos		No menor al 20%	Semestral

CONCLUSIONES

El principal objetivo de la planificación estratégica es proporcionar a la empresa las directrices necesarias para enfrentar los cambios constantes del entorno, así como también obtener beneficios en lo que respecta al posicionamiento en el mercado, generar competitividad e incrementar las ventas.

Las personas que formaron parte de la investigación en su mayoría tienen conocimientos básicos de la gestión empresarial, razón por la cual se les ha dificultado plantear con antelación un plan estratégico que les permita direccionar los negocios e incrementar las ventas que en los dos últimos años se ha visto afectada por la pandemia de Covid-19.

La estructura metodológica de planificación estratégica propuesta permitirá que las MiPymes del cantón Quevedo cuenten con una guía simple, sencilla y de fácil comprensión, que al elaborarla y aplicarla les favorecerá en la dirección de las actividades que desarrollan y que se beneficiaran al obtener los resultados esperados; además de establecerse como medio de transferencia de conocimientos para los gerentes, administradores y colaboradores de las unidades de negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera Castro, A., & Riascos Erazo, S. C. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TICs. *Estudios Gerenciales*, 25(111), 127-146.
- Baque Villanueva, L. K., Álvarez Gómez, L. K., Izquierdo Morán, A. M., & Viteri Intriago, D. A. (2021). Generación de valor agregado a través del marketing digital en las Mipymes. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 407-415.
- Baque Villanueva, L. K., Burbano Montecé, W. D., Caravaca Vera, O. R., & Peñafiel Nivelá, G. A. P. (2019). Modelo de negocio para la creación de una distribuidora de accesorios para bebés en el cantón Quevedo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-17.
- Calle Gómez, M. A., Gurumendi España, I. E., & Calle Prado, M. A. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89.
- Castaño Ramírez, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión de la incertidumbre. *Contaduría y administración*, (235), 147-173.
- Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *El Buzón de Pacioli*, 104, 1-25.

- Estrada López, H., Saumeth España, H., & Montenegro Ahumada, A. (2017). Direccionamiento estratégico y aprendizaje. Universidad Simón Bolívar.
- García Guiliany, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52).
- González Rodríguez, S. S., Baque Villanueva, L. K., & Mendoza Alcívar, M. A. (2020). Planeación estratégica para mejorar la comercialización de cacao en la empresa Agroalava del Empalme. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7, 1-16.
- Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., & Zambrano Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.
- Martínez Moreno, E. T., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 5(1), 91-102.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *administración*. Pearson educación.
- Soto, G. A. (2017). Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa. *Revista Publicando*, 4(13 (3)), 111-124.