

EL CUADRO DE FUERZAS ESTRATÉGICAS. UNA PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL ANÁLISIS PROSPECTIVO DE ORGANIZACIONES.

FERRO MORENO, S¹. y L. BALESTRÍ².

¹ CONICET – FAUNLPam.

² FAUNLPam – FCVUNLPam.

RESUMEN.

Existen en la bibliografía varias herramientas para analizar estratégicamente organizaciones, pero no hay consenso sobre algunas definiciones y puntos metodológicos cruciales. En el presente trabajo se propone como instrumento para el análisis estratégico el “Cuadro de Fuerzas Estratégicas” (CFE). Es una herramienta práctica para el análisis y la elaboración de estrategias, intenta complementar en algunos casos y superar en otros las propuestas cualitativas usadas actualmente en la Administración agroalimentaria. Posee fundamentos prospectivos, considera como paso inicial la declaración de la Situación Ideal (SI), “norte” del análisis estratégico. En base a esta situación se diagnostica la situación actual (SA) y se elabora la situación de mejora (SM) en un espacio temporal concreto (con indicadores de desempeño). Todas las fuerzas se clasifican según estén o no a favor del paso de la SA a la SM. En el análisis interno se identifican las restricciones y el externo los condicionantes relevantes de los escenarios elaborados a la fecha de la SM. Los insumos estratégicos son valorizados y ponderados según su importancia, urgencia y gravedad, también se clasifican en coyunturales o estructurales. El CFE tiene un importante componente gráfico que resume el proceso de análisis, permite comparar y facilita la elaboración de estrategias.

ABSTRACT.

There are in the literature several tools to strategic analysis for organizations, but there is no consensus on some crucial definitions and methodological issues. In this paper is proposed as a tool for strategic analysis "Strategic Forces Box" (SFB). It is a practical tool for the analysis and development of strategies, intended to complement in some cases and in others overcome qualitative proposals currently used in agri-food Management. It has prospective foundations, initial step considered statement Ideal Situation (IS), "north" of strategic analysis. Based on this situation is diagnosed the current situation (CS) and is produced to improving situation (MS) in a specific time space (performance indicators). All forces are classified depending on whether they favor or not for the passage of the CS to the MS. In the internal analysis identifies the constraints, and the external the conditions of the scenarios developed at the time of the MS. Strategic inputs are valued and weighted according to their importance, urgency and seriousness, are also classified as temporary or structural. The SFB has a strong graphic impression of the analysis process, that facilitates compares and the development of strategies.

CLASIFICACIÓN TEMÁTICA ORIENTATIVA: 3.1.

INTRODUCCIÓN.

El proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio (Hitt *et al.*, 2008). El análisis estratégico es un proceso dinámico, porque los mercados y las estructuras de la competencia no cesan de cambiar y deben coordinarse con los insumos estratégicos de la organización que nunca dejan de evolucionar (Ireland y Miller, 2004).

El Modelo de la Organización Industrial sugiere que el entorno externo es el principal determinante de las acciones estratégicas de una organización, la clave radica en identificar una industria atractiva y competir con éxito en ella (Nair y Kotha, 2001). En cambio el Modelo basado en los recursos sugiere que las capacidades y los recursos únicos de una organización son un enlace crítico con la competitividad estratégica (Sirmon y Hitt, 2003). El impacto y preponderancia de las variables, tanto internas como externas, dependerá de los aspectos particulares de la organización y la industria.

En la teoría de la Administración estratégica nos encontramos con varias herramientas que nos permiten identificar, tanto variables externas: análisis industrial, modelo del empresario estratégico, marco PEST-ELI-, rivalidad ampliada o modelo de las cinco fuerzas, matriz del perfil competitivo, matriz EFE, otras; como internas: rueda operativa, 4P, 3M, cadena de valor, matriz EFI, otras (Chiavenato, 1999; David, 2008; Hermida, 1976, 1979; Hermida y Serra, 1989; Hermida *et al.*, 1992; Hill y Jones, 2005; Hitt *et al.*, 2008; Johnson *et al.*, 2006; Porter, 1980, 1982).

En resumen se busca analizar el entorno externo y el interno para determinar cuáles son sus “insumos estratégicos”. En base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) es que se diseñan las estrategias tendientes a mejorar la situación competitiva de la organización. Para Drucker (1954) la estrategia en una organización podría ser definida como la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser? Chandler Jr. (1962) la define como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograrlos. Andrews (1969) combina ambas definiciones y postula que la estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser. Ansoff (1965) postula que la estrategia resulta ser un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia y naturaleza de los negocios en los que se encuentra la organización y en los que planea estar en el futuro.

Porter (1980) describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Acciones en respuesta a las cinco fuerzas competitivas determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una organización, relacionadas a: 1) los productos sustitutos, 2) los competidores directos, 3) los competidores potenciales, 4) los clientes y 5) proveedores. Como resultado buscan obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Porter plantea tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación. Estas estrategias parten del principio de que las organizaciones logran la ventaja competitiva ofreciendo a sus clientes lo que quieren o necesitan, mejor o más eficazmente que los competidores.

Mintzberg (1987) propone que la estrategia requiere varias definiciones, por lo menos cinco: es un plan (una orientación, una guía, un rumbo de acción hacia el futuro), es un patrón

(coherencia de conducta en el tiempo), es una posición (ubicación de determinados productos en mercados particulares), es una perspectiva (interna y externa), y es una estratagema (una “maniobra” realizada con la intención de burlar a un oponente o un competidor). Uno de los grandes papeles de la estrategia en las organizaciones es resolver los grandes temas de modo que las personas puedan dedicarse a los pequeños detalles.

Hermida *et al.* (1992) proponen que es la adecuación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando sus riesgos, en función de objetivos y metas. Mintzberg *et al.* (2007) sugieren que la creación de estrategia no sólo se basa en valores y visión, capacidades y actitudes, sino también en la disciplina militar y la posibilidad de soñar, en la crisis y el compromiso, en el aprendizaje organizacional y el equilibrio acentuado, en la organización industrial y la revolución social.

Kaplan y Norton (1992) elaboraron el Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*), sistema de información gerencial diseñado en base a indicadores para facilitar y coordinar los planes estratégicos de las empresas (Rodríguez *et al.*, 2006). Este modelo busca mejorar las debilidades reconocidas en las herramientas precedentes. Mediante el uso de cuatro perspectivas (accionistas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia. Es un modelo de gestión que permite planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas mediante la interrelación de perspectivas. Se elabora un diagrama de causa-efecto, también llamado “mapa estratégico”, donde las medidas de desempeño en una perspectiva dada se convierten en inductores de los indicadores de otra perspectiva (Kaplan y Norton, 2004).

Todos los autores mencionados tratan de sistematizar el proceso de toma de decisiones estratégica, pero difieren en definiciones y conceptos básicos. Así pues se encuentran definiciones incongruentes entre sí y metodologías que interpretan parcialmente la realidad y no tienen en cuenta los aportes de otras corrientes o escuelas. Como menciona Castellano (2003) la Administración es una Ciencia no consolidada, con serios problemas epistemológicos. La mayoría de los modelos y herramientas son criticadas por su complejidad en el proceso de adaptación a organizaciones pequeñas (Rosas Vázquez, 2007), principalmente de naturaleza agropecuaria (Mielgo, 2005). También se han esgrimido críticas respecto a la falta de aplicabilidad y de funcionalidad para la toma de decisiones en nuestro contexto latinoamericano (Fernández *et al.*, 2007).

En la práctica del análisis estratégico suelen existir insumos, factores o variables que pueden ser encasillados en más de un cuadrante de la matriz FODA. Éste, junto con la falta de análisis de cohesión entre las fuerzas, resultan ser los aspectos metodológicamente más débiles en las propuestas teóricas mencionadas.

Para cubrir algunas de las críticas y falencias, y aprovechar algunos de los puntos favorables se presenta el Cuadro de Fuerzas Estratégicas (CFE), basado en Campitelli (1990) y Balestri (2004). El objetivo del presente trabajo es socializar el método del Cuadro de Fuerzas Estratégicas, trabajado en la Cátedra Comercialización Estratégica y Operativa (Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa) desde hace más de diez años para el diagnóstico, diseño y comparación de propuestas estratégicas en organizaciones, principalmente relacionadas al sector agroalimentario.

El trabajo presenta en primera instancia el marco teórico-metodológico utilizado, describiendo las principales vertientes teóricas y detallando la metodología y su lógica. Luego de la presentación se exponen las principales ventajas y carencias de la metodología, considerando las experiencias pedagógicas y profesionales.

MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO UTILIZADO.

La metodología se basa principalmente en el concepto de “fuerza”, vinculado con el “*Force field analysis*” expuesto por Lewin (1951), utilizado en varios estudios como marco para observar los factores que afectan a una situación problemática. Este autor consideraba que existen fuerzas que actúan en una determinada situación, distinguiendo las dinamizadoras o impulsoras (aquellas que actúan positivamente en la situación) y las frenadoras o restrictivas (inciden negativamente en el cambio). Es ampliamente utilizado para informar acerca de la toma de decisiones, particularmente en la planificación y la implementación de programas de gestión de cambio en las organizaciones (Ramalingam, 2006).

Tiene componentes de la teoría prospectiva normativa, que se ocupa de construir futuros deseables, a partir de los cuales intervenir sobre la realidad. Metodológicamente parte de la construcción futura para, posicionados en ella, abordar el presente, contrastando la brecha entre el futuro deseable o “*futurable*” y la situación actual y discernir cómo se podría alcanzar, al cabo de un tiempo determinado y teniendo en cuenta las limitaciones, recursos y tecnologías existentes, un futuro mejor que permita ir cerrando la brecha mencionada (Miklos y Tello, 1991; Foren, 2001; Medina Vásquez y Ortegón, 2006; Godet y Durance, 2009). En el intento de pasar de la situación actual al futuro mejor interesa descubrir qué fuerzas intervienen a favor y cuáles en contra.

Con las correspondientes recomendaciones de adaptación, la metodología sirve tanto para objetos/sujetos macro, meso y micro, en el sector agroalimentario equivalen a territorios, complejos (redes, *clusters*, cadenas, distritos, etc.) y organizaciones.

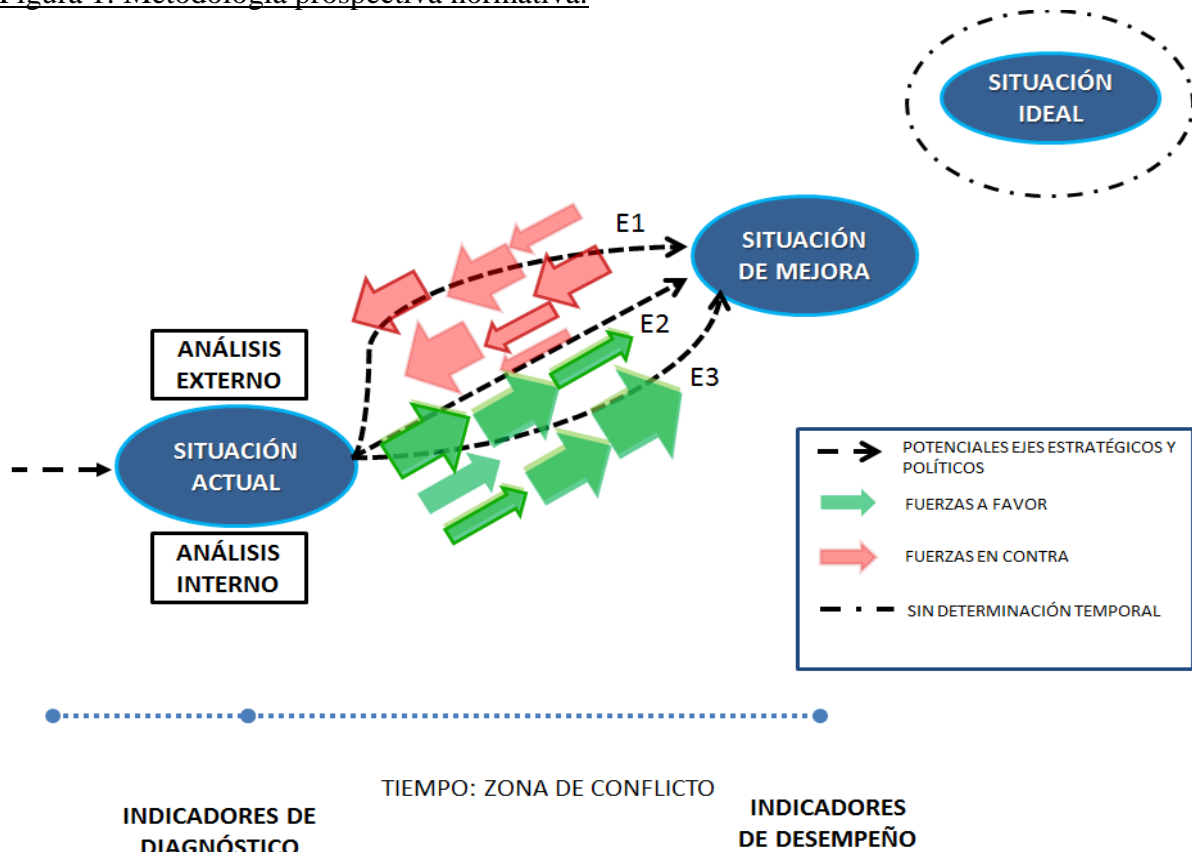
El método del Cuadro de Fuerzas Estratégicas (CFE) se inicia con la construcción de la Situación Ideal (SI) en base a valores definidos como positivos para el sistema (Figura 1). Se trata de una construcción valorativa que permitirá orientar las decisiones y las actividades, sin especificar tiempos y espacios. Es conveniente realizarla de forma participativa, considerando los intereses y objetivos de largo plazo del sistema.

Luego, instalado mentalmente en la SI, se analiza la Situación Actual (SA) con un abordaje desde el paradigma de la complejidad, tratando de reconocer las distancias entre los que se quiere ser y lo que se es. Una mirada al presente desde la situación futura ideal, una actitud basada en la teoría de la prospectiva, en su versión normativa, y se propone una filosofía voluntarista sobre la situación estratégica del objeto bajo estudio. En este diagnóstico de la realidad vista desde lo deseado es conveniente, en la medida que el esfuerzo por medir resulte razonable, de incorporar indicadores que objetivizen el análisis.

A partir de la SI que indica hacia dónde ir, y la SA que nos muestra la realidad del sistema, se elabora la Situación de Mejora (SM), que supone definir cuáles deberían ser las condiciones en un tiempo concreto previamente definido. Acción que supone establecer el horizonte del planeamiento: ¿en qué tiempo se propone o resulta posible mejorar algunos aspectos deficitarios?

La situación de mejora exige la elaboración de objetivos, definidos en acciones y previendo la forma de constatar su cumplimiento. En este caso, la recomendación es volver a utilizar indicadores que faciliten evaluar el desempeño deseado de los SAA. Es decir, los indicadores de la situación actual son una “línea de base” y los definidos en esta instancia una proyección de los mismos para poder evaluar su cumplimiento.

Figura 1: Metodología prospectiva normativa.



Fuente: Balestri y Ferro Moreno (2012).

En el intento de pasar de la situación diagnóstica a la situación de mejora, existirán fuerzas internas y externas que facilitarán dicho tránsito (Fortalezas y Oportunidades) y otras que lo obstaculizarán (Debilidades y Amenazas). Las restricciones internas se encuentran relacionadas principalmente a los recursos del sistema, los aspectos culturales y las condiciones estructurales. En el análisis externo se analizan no sólo las variables que tienen lugar en el presente, sino también las que pueden llegar a ocurrir en el futuro, según la evolución o tendencia del entorno en el tiempo (hipotéticas). Este análisis es complejo por ser dinámico y suponer escenarios prospectivos.

El paso metodológico de clasificar las fuerzas a favor o en contra del proceso de cambio, se distingue notablemente de las otras herramientas enunciadas en los otros antecedentes. Pues permite seleccionar las fuerzas o insumos estratégicos según la SM, esto facilita el proceso de clasificación, pues no admite dubitaciones.

Luego de listar las fuerzas, se procede a clasificarlas en estructurales y coyunturales, según el sentido de pertenencia, la naturaleza y características de las mismas, en especial su sostenimiento por actores sociales poderosos. Se consideran fuerzas estructurales aquellas que resultan muy difíciles de modificar-aprovechar en el corto o mediano plazo. Las fuerzas coyunturales pueden ser modificadas-aprovechadas por los actores pertenecientes a los SAA; la naturaleza de las mismas es contingente y cambiante.

También se valoran las fuerzas según su importancia, gravedad y urgencia. Esta valorización se realiza teniendo en cuenta la distancia que existe entre la SA y la SM. En todos los casos deben estar debidamente justificadas:

- La importancia radica en cómo impacta el valor o la magnitud de la fuerza en el proceso de cambio. Se trata de valorar la influencia de la fuerza en el conflicto temporal de pasar de la SA a la SM. La escala de clasificación es de 5 a 1 (5 corresponde a una fuerza muy importante, 4 importante, 3 neutra, 2 poco importante, y 1 a una no importante).
- La gravedad viene dada por los riesgos asociados y las posibles consecuencias. La escala de valorización será de 3 a 1, siendo valorada con 3 las fuerzas que impliquen dificultad o seriedad en su tratamiento; 2 se le asigna a las fuerzas que se consideren de urgencia moderada; y 1 a las que no presenten dificultad.
- La urgencia se relaciona con la inmediatez o no de la respuesta hacia fuerza (aprovecharla o contrarrestarla). La fuerza que necesita ser aprovechada o solucionada rápidamente debe ser valorada con 3; con 2 la de urgencia moderada (se valora como urgente, pero con margen para su tratamiento); y con 1 las no urgentes (no necesitan ser realizadas o solucionadas con rapidez).

La información se vuelca en grillas, una interna y otra externa, donde se detallan las valorizaciones (Figura 2).

Figura 2: Grillas para la sistematización y presentación de las fuerzas valoradas.

Fuerzas (internas o externas)	Importancia					Gravedad			Urgencia			Estructural	Coyuntural
	1	2	3	4	5	1	2	3	1	2	3		
Fuerza 1													
Fuerza 2													
Fuerza 3													
Fuerza 4													
Fuerza 5													
Fuerza 6													
...													
Fuerza n													

Fuente: Balestri y Ferro Moreno (2012).



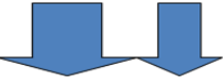





El paso siguiente es elaborar el CFE, que permite sintetizar el trabajo desarrollado. Este cuadro tiene un componente gráfico basado en la percepción que facilita la interpretación de la posición estratégica con un golpe de vista. Primero se transcriben sintéticamente la SI, SM y SA. Esquemáticamente, la primera aparece arriba del cuadro, la de mejora entre medio y la actual por debajo (Figura 3). Entre la situación diagnóstica y la SM, existe un espacio reconocido como “zona de conflicto”, el cual representa el tiempo entre las dos situaciones (distancia temporal).

En la parte superior de la situación de mejora hay un espacio para representar las fuerzas en contra, las que dificultan el paso de la situación actual a la de mejora. Sólo se toman las más importantes de la matriz anterior. A la izquierda van las internas y a la derecha las externas. También contempla la clasificación en estructurales y coyunturales.

Las fuerzas se representan en forma de flecha con el nombre en su interior. Las fuerzas son colocadas en el cuadro con un sentido explícito: de izquierda a derecha según la urgencia (las primeras son las más urgentes), y el tamaño de las mismas implica importancia (más grande: más importante). Debajo de la situación actual está el espacio para las fuerzas a favor que

suponen favorecen el traslado de la situación actual a la de mejora, implican el mismo tipo de tratamiento.

Figura 3: Cuadro de Fuerzas Estratégicas.

Cuadro de Fuerzas Estratégicas:		Fecha:	
Sistema Agroalimentario Agroindustrial:			
Situación de máxima deseada creativamente:			
Fuerzas Externas:		Fuerzas Internas:	
Estructurales:	Coyunturales:	Estructurales:	Coyunturales:
			
Situación de mejora propuesta:			
Zona de conflicto:			
Situación diagnóstica actual:			
			
Estructurales:	Coyunturales:	Estructurales:	Coyunturales:
Fuerzas Externas:		Fuerzas Internas:	
Situación no se puede mejorar:			

Fuente: Balestri y Ferro Moreno (2012).

Para la elaboración de estrategias se deben seleccionar las fuerzas más importantes, urgentes y/o graves, y reformular su escritura en sentido positivo, para obtener la definición cada estrategia o grupo de estrategias. Éstas se definen como respuesta a la interrelación de las fuerzas. Se puede optar por construir una estrategia para cada una de las fuerzas importantes o una o varias para un conjunto de fuerzas. Se debe considerar en la elaboración, la coherencia sistémica entre fuerzas y estrategias. De modo alternativo se puede utilizar la matriz FODA trasladando las fuerzas e identificando estrategias a partir del cruce de las mismas.

Se entiende la estrategia como un postulado para la acción, como una decisión que significa la afirmación de un determinado camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados como ideal, en el marco de las políticas de la organización. Son los caminos para remover, atenuar, potenciar y/o aprovechar las fuerzas y sus componentes.

Para cada estrategia seleccionada según su viabilidad y factibilidad, se deben considerar estrategias de contingencia, del tipo “si pasa A entonces B, C o D”.

CONCLUSIONES Y DISCUSIONES.

La propuesta metodológica viene siendo trabajada desde hace más de diez años en el seno de la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa, específicamente en la Cátedra Comercialización Estratégica y Operativa, y aplicada en distintos programas de desarrollo empresario de la Provincia de La Pampa. En general, los resultados obtenidos

indican la existencia de una interesante apropiación de la teoría a la práctica mediante una metodología participativa que permite mejorar los procesos pedagógicos de aprendizaje y los profesionales de asesoramiento y toma de decisiones.

La experiencia de haber trabajado la propuesta en diversas situaciones y las ponderaciones recibidas nos permiten afirmar los siguientes aspectos positivos:

- a) El componente gráfico permite sintetizar y diagramar el análisis estratégico y su comprensión por quienes lo trabajan con un golpe de vista y percepción rescatable;
- b) Posibilidad de construir una “situación ideal” que sirve como norte del análisis. Después de las prédicas en contra de las utopías, éste paso da lugar a elaborar una “utopía concreta” en los términos definidos por Matus (1987). Vale la pena destacar éste punto pues la lectura de la realidad es interesada, desde una propuesta elaborada, situación que difiere de la aplicación más común de la matriz FODA.
- c) En la selección de fuerzas se puede usar un modelo representativo de empresa (rueda operativa o cadena de valor) que le otorga un cierto orden al proceso de análisis y descubrimiento de fuerzas
- d) El modo gráfico de presentación de las fuerzas y su clasificación permite con rapidez distinguir dónde corresponde priorizar la definición de estrategias
- e) En las experiencias de utilización efectuadas en más de 10 años en talleres de Cátedra y jornadas técnicas de asesoramiento se percibió una fácil apropiación por parte de los usuarios, cualquiera sea su nivel de instrucción.

Por el contrario, también resultó posible encontrar algunos aspectos negativos.

- a) De modo particular, resulta apreciable cierta dosis de subjetividad en los juicios de los involucrados en el análisis estratégico. Esa subjetividad trata de salvarse mediante el sistema de indicadores, que no siempre alcanzan a definirse.
- b) La recurrencia de elementos valorativos para definir la situación futura o la decisión de políticas también tienen bases subjetivas discutibles.

BIBLIOGRAFÍA.

- ANDREWS, K. (1969). The concept of corporate strategy. Harvard Business School.
- ANSOFF, I. (1965). Corporate strategy. Editorial McGraw Hill, New York.
- BALESTRI, L. (2004). Análisis estratégico: Cuadro de Fuerzas. Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa.
- BALESTRI, L. y S. FERRO MORENO (2012). Guía de Planeamiento Estratégico. Cuadro de Fuerzas Estratégicas. Comercialización Estratégica y Operativa. Facultad de Agronomía. Universidad Nacional de La Pampa.
- CAMPITELLI, R. (1990). Seminario sobre Calidad Total. Universidad Católica de Córdoba.
- CASTELLANO, N. (2003). La Administración como Ciencia: metodología de investigación científica. Proyectos y tesis. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas. UNC.
- CHANDLER Jr., A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press.
- CHIAVENATO, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill, 5ta edición.

- DAVID, F. (2008). Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. Editorial Pearson Educación, México.
- DRUCKER, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Row, New York.
- FERNÁNDEZ, V., VIGIL, J. y M. SEVAL (2007). Clusters y Cadenas de valor ¿Instrumentos de desarrollo económico en América Latina? Instituto de Investigación Estado, Territorio y Economía. Universidad Nacional del Litoral.
- FOREN, A. (2001). Foresight for Regional Development Network (2001), A Practical Guide to Regional Foresight, Edited by James Gavigan, Fabiana Scapolo (JRC–IPTS), Michael Keenan, Ian Miles (PREST), Francois Farhi, Denis Lacoq, Sviluppo Italia, Michaele Capriati, Teresa Di Bartolomeo, European Commission Research Directorate General, STRATA Programme, European Communities, Report EUR 20128.
- GODET, M. y P. DURANCE (2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. Cuaderno de Lipsor. Serie de investigación N° 10. El Cercle des Entrepreneurs du Futur. 149 p.
- HERMIDA, J. (1976). Administración: Metodología y evolución de las ideas. Editorial El Coloquio. Buenos Aires.
- HERMIDA, J. (1979). Ciencia de la Administración. Editorial Contabilidad Moderna. Buenos Aires.
- HERMIDA, J. y R. SERRA (1989). Desafío empresario. segunda edición. Editorial Macchi. Buenos Aires.
- HERMIDA, J., SERRA, R. y E. KASTIKA (1992). Administración & Estrategia. Editorial Macchi, 4ta edición. Buenos Aires.
- HILL, C. y G. JONES (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. Sexta edición. Editorial McGraw Hill, México.
- HITT, M, IRELAND, D. y R. HOSKISSON (2008). Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y casos. Editorial CENGAGE Learning.
- IRELAND, R. y C. MILLER (2004). Decision-making and firm success. Academy of Management Executive N° 18 (4): 875-888.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006). Dirección estratégica. Séptima edición. Editorial Pearson Educación, Madrid.
- KAPLAN, R. y D. NORTON (1992). The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, January-February: 61- 66.
- KAPLAN, R. y D. NORTON (2004). Strategy Maps - Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press. Boston.
- LEWIN, K. (1951). Field theory in social science; selected theoretical papers. D. Cartwright (ed.). New York: Harper & Row.
- RAMALINGAM, B. (2006). Herramientas de conocimiento y aprendizaje: una guía para organizaciones humanitarias y de desarrollo. Overseas Development Institute. Londres. 109 p.
- MATUS, C. (1987). Política. Planificación y gobierno. OPS y Fundación Altadir. Caracas. Venezuela. ISSN 980 – 300 - 316-X
- MEDINA VÁSQUEZ, J. y E. ORTEGÓN (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Serie de Manuales N° 51. CEPAL, Naciones Unidas. 438 p.
- MIELGO, P. (2005). Ventajas de la integración y formas asociativas para pymes rurales. Escr. Contab. N° 46: 95-120. ISSN 1514-4275.

- MIKLOS, T. y M. TELLO (1991). Planeación Prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro. Centro de Estudios Prospectivos. Fundación Javier Barros Sierra. Ed. Limusa, México.
- MINTZBERG, H. (1987). The strategy concept 1: Five Ps for strategy. California Management Review N° 30: 11-24.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y J. LAMPEL (2007). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Editorial Granica.
- NAIR, A. y S. KOTHA (2001). Does group membership matter? Evidence from the Japanese steel industry. Strategic Management Journal N° 22: 221-235.
- PORTER, M. (1980). Competitive strategy. The free press: 1-63. New York.
- PORTER, M. (1982). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Ediciones CECSA. México.
- RODRÍGUEZ, C.; FUENTES-PILA, J. y J. TORRUBLANO (2006). Cuadro de mando integral y gestión del conocimiento en las empresas agroalimentarias. Competitividad en un entorno global: 3. Artículo 5: 61-66.
- ROSAS VÁZQUEZ, J. (2007). Propuesta de un modelo de administración estratégica. Revista Panorama Administrativo, Año 1 N° 2: 203-216.
- SIRMON, D. y M. HITT (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, N° 27 (4): 339-358.