

Herramientas del Direccionamiento Estratégico para incrementar el crecimiento de las MiPymes en Colombia

Strategic Management tools to increase the growth of MiPymes in Colombia

Borja Chaparro Andrea Del Pilar¹

Moreno Romero Lina Marcela²

Romero Serna Jaqueline³

Resumen

Las MiPymes colombianas son parte crucial del musculo económico del país porque disminuyen considerablemente la tasa de desempleo y aportan sustancialmente al Producto Interno Bruto (PIB), sin embargo, para estas empresas resulta sumamente difícil crecer e incorporar diferentes herramientas del Direccionamiento Estratégico, lo que no solo les impide diseñar planes a largo plazo, sino también involucrar estrategias para comprender a fondo sus negocios y la forma de estandarizarlos. A través de esta investigación se buscó en primera instancia, dar a conocer la importancia del Direccionamiento Estratégico en las MiPymes y en segunda instancia, se pretendió dejar este documento como una base sólida para la implementación de diferentes herramientas que lograrán posicionar mejor las MiPymes colombianas, las ayudará a crecer en tamaño y rentabilidad y les permitirá acoger nuevos y mayores nichos de mercado. Para lograr esto se realizó un benchmarking en diferentes bases de datos que logró consolidar un panorama real y actualizado del estado de las MiPymes con respecto al Direccionamiento Estratégico y las diferentes herramientas que interviene en él.

Palabras Clave: Direccionamiento estratégico, Gestión estratégica, MiPymes, Pymes, estrategia.

¹ Especialización en Alta gerencia, Fundación Universitaria del Área Andina, Cali, Colombia; Email: aborja4@estudiantes.areandina.edu.co

² Especialización en Alta gerencia, Fundación Universitaria del Área Andina, Cali, Colombia; Email: lmoreno138@estudiantes.areandina.edu.co

³ Especialización en Alta gerencia, Fundación Universitaria del Área Andina, Cali, Colombia; Email: jromero102@estudiantes.areandina.edu.co

1. Introducción

Los años 2020-2021 trajeron consigo uno de los más grandes retos a nivel sanitario, económico y social para Colombia; por un lado, la pandemia Mundial por Covid-19 en el año 2020 puso en evidencia la alta exposición y vulnerabilidad del país a diversas situaciones internas como externas y, por otro lado, el Paro Nacional del año 2021 demostró el descontento de la ciudadanía por las condiciones de desigualdad vividas en el país y por las soluciones reformativas para combatir la crisis. Todo ello causó un declive bastante considerable en el aparato productivo, el mercado laboral, y el Estado Colombiano.

Por su parte, la tasa de desempleo llegó hacia el año 2020 al umbral más alto nunca visto en el país (ver figura 1), superando el 16% y dejando en situación de pobreza y pobreza extrema a 3.552.000 y a 2.781.000 de nuevas personas respectivamente, logrando así una cifra abismal: un total de 21.022.000 personas en pobreza y 7.470.000 en pobreza extrema (ANDI, 2022).

Figura 1. Tasa de desempleo

Fuente: (ANDI, 2022)

En cuanto a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del país, se evidenció como estas deben enfrentarse diariamente a escenarios que frenan su desarrollo y crecimiento, a océanos rojos (mercados definidos, con competidores específicos y con una forma típica de dirigir un negocio) donde predomina la competencia, la transferencia de cultura, los valores, el comercio internacional y la inversión extranjera, lo cual resulta ser un reto para estas empresas que tienen un difícil acceso a fuentes de financiación y carga tributaria; que no cuentan con una estructura

en cuanto a sus procesos productivos y que finalmente, se caracterizan por desconocer el la forma de desarrollar estrategias de direccionamiento que le permitan cumplir objetivos y tomar posición para afrontar las condiciones futuras de los diferentes sectores.

Aunque el año 2021 cerró positivamente para Colombia en materia productiva y laboral (se crearon 307.679 empresas nuevas y bajó dos puntos porcentuales la tasa de desempleo) se evidenció que tan solo el 0,03% de las empresas creadas durante ese año lograron convertirse en medianas y grandes empresas; solo el 0,4% pasaron a ser pequeñas empresas; y el 99,5% de estas se mantuvieron en microempresas (Confecamaras, 2022). Esto demuestra que el crecimiento de los emprendimientos nacionales se ha ralentizado aún más, muchos emprendimientos no alcanzan ni a llegar al primer año de vida y los que logran superar el año, se quedan estancados en la misma fuerza laboral y en la misma infraestructura, muchos logran solo captar mercados regionales y prácticamente todos ven como sueño inalcanzable conseguir sacar su producto/servicios a otros países.

1.1.Descripción del problema

Actualmente, los negocios se desarrollan bajo ambientes de constante cambio; ambientes determinados por factores como la tecnología, las leyes y las reformas, las crisis financieras y las tendencias de consumo que traen consigo nuevos retos, amenazas y oportunidades. Además, en un entorno económico globalizado, la competencia de las MiPymes ya no resultan ser sólo las empresas de la región, sino todas aquellas unidades productivas de diferentes países que exportan grandes cantidades de productos al país o que ofrecen servicios a la vanguardia de la virtualidad, donde logran penetrar sin problema diferentes países del mundo y enormes nichos de mercado.

Lo mismo sucede con la incorporación de las TICs, que se han convertido en la herramienta imprescindible a utilizar para cualquier empresa que quiera evolucionar, competir e incluso subsistir pero que, en el caso de las MiPymes de Colombia tiene poca relevancia (ver figura 2) y no precisamente porque consideren que estas no funcionan, sino porque su accesibilidad es costosa, la creación de canales virtuales es dispendioso y prever las ventas a través de e-commerce resulta ser un panorama demasiado incierto cuando no se tienen las herramientas necesarias para su pronóstico e incluso, para su respuesta.

Figura 2. Involucramiento de las MiPymes con mecanismos de valor

Fuente: Adaptado de (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

Por otro lado, diferentes investigaciones han evidenciado que los propietarios colombianos de las MiPymes tienen un enfoque de direccionamiento estratégico a corto plazo, dado que consideran que no es bueno pensar en el largo plazo ni mucho menos escribir los planes porque “cada día trae su propio afán” (Soto, 2017), lo que demuestra que estos no solo han estado luchando contra los escenarios externos sino también, contra los internos de sus organizaciones; desconociendo el verdadero objetivo de la dirección estratégica y omitiendo elementos y herramientas que les ayudarían a blindarse de las situaciones complejas y no rutinarias que enfrentan a diario.

Dicho proceder de los empresarios colombianos de las MiPymes, genera la siguiente pregunta de investigación: ¿Será posible brindar diferentes herramientas del Direccionamiento Estratégico que, permita a las MiPymes generar planes a largo plazo y les brinde la posibilidad de crecer en mercados nacionales/internacionales? Teniendo como objetivo general consolidar las diferentes herramientas del Direccionamiento Estratégico en pro de ofrecer a las MiPymes una base sólida para su crecimiento; y como objetivos específicos: identificar los principios con los cuales se rigen las MiPymes colombianas, desglosar los conceptos de estrategia y direccionamiento estratégico y, acoplar las tendencias actuales del Direccionamiento Estratégico.

1.2. Justificación

Las MiPymes del país, generan diversos tipos de beneficios, no sólo a nivel local, sino también regional y Nacional, algunas de las ventajas que evidencian su importancia se reconocen en su

aporte en la producción de bienes y servicios de consumo básico, su gran potencial en la generación de empleos, ya que representan, según el DANE, el 80% de los empleos del país, y su capacidad para contribuir en el fortalecimiento socioeconómico aportando aproximadamente el 40% del Producto Interno Bruto (PIB); además de su flexibilidad, lo que les permite adaptarse más fácilmente a los cambios del entorno, establecerse en diversas regiones geográficas del país y acoplarse a la oferta y demanda (Centro de estudios económicos, 2021).

Teniendo en cuenta lo anterior, si las MiPymes Colombianas no solo integraran los aspectos básicos del Direccionamiento Estratégico: visión, misión, valores, sino que empezaran a incursionar en herramientas que les permitieran anticiparse a las oportunidades y desafíos del entorno dinámico y competitivo, como los TICs, la innovación en valor, la vigilancia tecnológica e incluso una contabilidad estratégica, seguramente se podría potencializar todos aquellos beneficios y se lograrían obtener emprendimientos de alto crecimiento y desempeño.

La aplicación de Direccionamiento Estratégico no solo permite intervenir problemas de planificación y crecimiento de las empresas de todo tipo, sino que también permite adentrarse en la cultura y clima organizacional, en la construcción de una estructura organizacional sólida basada en principios, misión, visión, objetivos estratégicos, políticas y filosofía que todos las partes interesadas comprendan y se sientan identificadas con ellas; de brindar conocimiento histórico a la compañía para comprender como funcionan sus procesos y clientes internos/externos y como pueden retroalimentarlos para su mejoramiento continuo; y finalmente, para identificar diferentes rasgos de los colaboradores que ayuden a construir estrategias de administración efectivas basada en cuidado diferentes riesgos laborales.

1.3. Antecedentes

Estrada & Saumett (2014) realizaron una investigación sobre el Direccionamiento Estratégico de las MiPymes del sector lácteo en el Atlántico Colombiano y descubrieron, en primera instancia, que todas estas unidades productivas llevan más de 10 años en el mercado y la mayoría se encuentran ubicadas en la misma vivienda del propietario; en segunda instancia, que el nivel educativo predominante de los propietarios es el de bachilleres (60%), le siguen con un 25% profesionales y finalmente, con un 15% personas que solo han culminado la primaria (lo que, según

los autores, dificulta la asimilación de herramientas administrativas y el cambio de mentalidad). En tercera instancia, evidenciaron que el 100% de los procesos son artesanales y 80% de estos son rudimentarios, es decir, sin existencia de estandarización ni documentación; y finalmente, a través de en una encuesta, identificaron que el Direccionamiento Estratégico que lleva este tipo de empresas es de corto plazo y funciona de manera reactiva, es decir, solucionan en el momento los acontecimiento que se les presentan pero nunca prevén la posibilidad de un suceso, en conclusión, su estrategia se basa prácticamente en tener un buen producto y de allí, todo lo demás se va dando.

Estrada & de la Cruz (2017) evidenciaron mediante diferentes entrevistas que, el Direccionamiento Estratégico en las MiPymes colombianas dedicadas a productos de madera, es escaso o nulo ya que las estrategias que planean resultan ser a muy corto plazo y la operación se centra en las actividades del día a día. Según las observaciones de los autores, los gerentes de este tipo de empresa se enfocan en la planeación semanal y consideran el Direccionamiento Estratégico una tarea inocua por los cambios que surgen a diario. A través del Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) Estrada & de la Cruz lograron identificar que en el componente “planeación y estrategia”, que las MiPymes tienen un puntaje de 37,07% de aplicación. Los autores resaltan con ello que la planificación en estas empresas no es considerada una necesidad fundamental en los procesos, se desarrolla de manera intuitiva sin procedimientos estratégicos, de control y de evaluación. Lo anterior se traduce en realizar procesos informales, sin manuales, problemas de comunicación, entornos inseguros de trabajo, pobre evaluación de los resultados gerenciales, entre otros, que inciden directamente en la productividad de las MiPymes.

Eslava, Haltiwanger & Pinzón (2019) analizaron el problema del crecimiento de las MiPymes colombianas comparadas con las estadounidenses y encontraron que la razón principal del bajo crecimiento de las MiPymes se debe a que muchas de estas empresas ven en su inferior tamaño rentabilidad suficiente para mantenerse en el mercado o, muchas, que si quieren crecer, no hallan la forma de hacerlo, entonces, aunque se quedan estancadas en tamaño, logran mantenerse por muchos años bajo un rendimiento desfavorable a nivel país; caso que no sucede en las MiPymes estadounidenses en donde, las empresas improductivas salen del mercado.

Aguilera (2019) menciona que el Direccionamiento Estratégico contribuye a la gestión del conocimiento en las MiPymes cuando estas establecen unos objetivos organizacionales trazables,

cuando su comunicación es formal con sus colaboradores y cuando la definición de responsables para los procesos y procedimientos es clara. Sin embargo, en las MiPymes de Santiago de Cali, analizadas en su investigación, identificó que estas no manejan criterios definidos de manera formal lo cual les impide gestionar el conocimiento interorganizacional, esto se debe principalmente a que no se tiene en cuenta la experiencia de los colaboradores para mejorar los procesos. Aguilera menciona como el Direccionamiento Estratégico podría ayudar a las MiPymes a estructurar diseños organizativos eficientes y controles eficaces y flexibles para fomentar el aprendizaje y propiciar la generación de iniciativas por medio del aporte de los colaboradores mediante su experiencia.

2. Marco teórico

2.1.Estrategia

El termino estrategia proviene del griego *strategeia*, fusión de dos palabras: stratos, ejército, y agein, conductor; denotando que esta palabra nace en el campo militar. Sin embargo, se ha utilizado indistintamente en diferentes contextos de la vida humana, particularmente en la educativa y laboral (Borrero Alarcón & Rojas Más, 2017).

En el ámbito laboral se ha definido como el plan de acción que crean las empresas para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad; definición que tomó fuerza en 1990 cuando Mintzberg presentó las 10 escuelas de pensamiento estratégico y describió de una forma muy amplia cada una proporcionando un paralelo perfecto entre ellas.

En la estrategia organizacional existen dos enfoques, que se pueden definir como visión clásica y una versión no ortodoxa. La primera surge comúnmente de la formulación de la visión, misión y objetivos empresariales, competencias de la compañía y su posicionamiento en los mercados y está relacionada con las técnicas racionales de direccionamiento de las organizaciones; por el contrario, la visión no ortodoxa, se relaciona principalmente con las actividades que los estrategas desarrollan, y su estilo de direccionamiento.

2.2.Gestión Estratégica

El proceso de gestión estratégica se conoce como el conjunto de compromisos, decisiones y

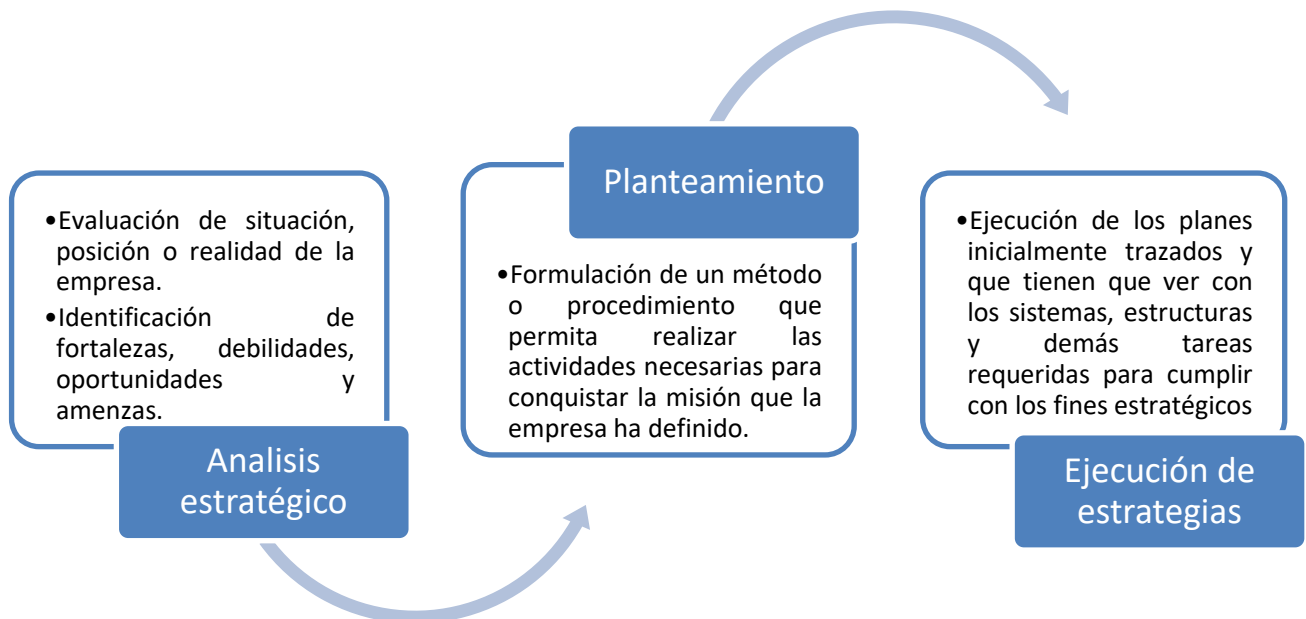
acciones necesarias para que la empresa logre una ventaja competitiva y una rentabilidad superior a la media (Barbosa et al., 2020).

2.3. Direccionamiento Estratégico

El objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a acontecimientos, de manera que la planificación estratégica se convierte en un sistema gerencial que desplaza el énfasis del ‘qué lograr’ –objetivos– al ‘qué hacer’ –medios– y que, a su vez, logre reconocer las amenazas y oportunidades del entorno (Silva Ordoñez et al., 2017).

El Direccionamiento Estratégico se ha compuesto comúnmente de los siguientes elementos: misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y mapa estratégico, que son el resultado de tres etapas: Análisis estratégico, planteamiento y ejecución de las estrategias (ver figura 3).

Figura 3. Elementos tradicionales de Direccionamiento Estratégico

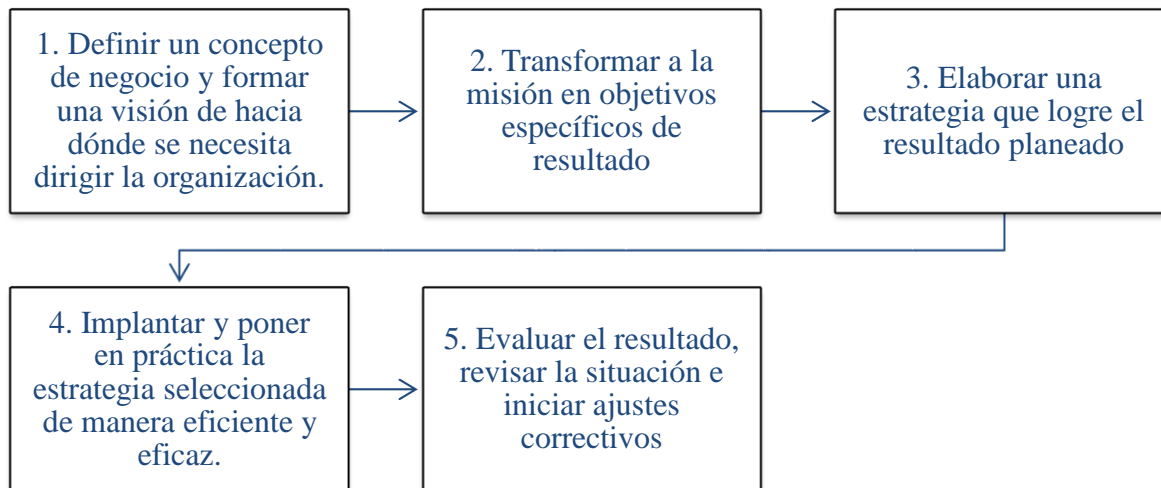


Fuente: extraído de (Hernández Palma, 2017).

Hacia el año 2000 se dio origen a un nuevo modelo de Direccionamiento Estratégico, que contó con tres caracterizaciones diferentes a las antes mencionadas: la formulación, la implantación y la

evaluación. El objetivo de este es tener una dirección estratégica con una visión global que realice un análisis estratégico interno y externo (llegando a todas las partes interesadas) y definiendo y cumpliendo los objetivos estratégicos basados en cinco actividades principales (ver figura 4).

Figura 4. Actividades del Direccionamiento Estratégico con visión global



Fuente: extraído de (Burbano-Pérez, 2017).

Recientemente se habla también sobre la Dirección Estratégica integrada; que, se centra en alcanzar la integración del sistema de gestión de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para asegurar que las prácticas de gestión aplicadas produzcan las habilidades y faciliten las relaciones que le permitan a la organización alcanzar su visión del futuro en virtud de las estrategias planificadas; su principal objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes a través de la selección de mejores herramientas que permitan perfeccionar la labor de los colaboradores generando valor agregado (Yong Chang et al., 2017).

3. Herramientas del Direccionamiento Estratégico

3.1. Fase de diagnóstico

Las herramientas iniciales y principales del Direccionamiento estratégico son las de la fase diagnóstico, dado que permiten obtener información tanto a nivel externo como interno de todos

aquellos factores que afectan el funcionamiento y desempeño de la empresa. Dentro de esta fase se pueden encontrar las siguientes herramientas:

1. **PESTEL:** Permite comprender el crecimiento o declive de un mercado (factores externos), y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.
2. **MEFE (Matriz de evaluación de factores externos):** Sintetiza y analiza información sobre los factores externos identificados por la organización, es decir, sobre las amenazas y oportunidades. El objetivo de esta matriz es brindar la información necesaria para formular estrategias tanto para aprovechar las oportunidades como para reducir o anular las amenazas, es decir, visualizar la posición competitiva de la empresa.
3. **MEFI (Matriz de evaluación de factores internos):** Estudia la estructura y los factores claves internos que han condicionado el desempeño de la empresa, se encarga de la evaluación del mismo y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación.
4. **MIME (Matriz interna externa):** Se divide en 9 cuadrantes subdivididos en tres regiones diferentes que proponen posiciones estratégicas diferentes para la organización.
5. **Cinco fuerzas de Porter:** Evalúa la competencia de la industria desde diferentes escenarios, con el fin de identificar las presiones que se enfrentan en el mercado, a su vez actúa de manera efectiva frente a las oportunidades que presenta el entorno y mitiga las amenazas que se presentan en la competencia.
6. **FODA (matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas):** ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).
7. **MPEC (Matriz cuantitativa de la planificación estratégica):** Valida estrategias

desarrolladas anteriormente mediante el FODA, dichas estrategias se colocan en consideración seleccionando las mejores para evaluarlas de modo que se confronten con el grado de respuesta que tienen las estrategias seleccionadas frente a los factores internos y externos hallados anteriormente en las herramientas MEFE Y MEFI.

- 8. Vigilancia tecnológica:** Permite direccionar de manera estratégica los procesos de investigación y desarrollo tecnológico en diferentes sectores productivos logrando evidenciar como lo están haciendo otras empresas y que resultados están alcanzando con dichas metodologías.

3.2.Fase de análisis estratégico

En esta fase se suele generar mucha información, por ende, los propietarios de la MiPymes deben incursionar en el uso de TIC's, especialmente cuando se realizan labores de abstracción del conocimiento de los diferentes expertos de la organización y cuando se analiza la información recolecta. Para ellos se pueden usar dos tipos de herramientas:

- 1. Flujos de la información.** Permiten plasmar gráficamente el orden de los procesos y todo aquello que interviene en ellos, además de analizar anomalías o cuellos de botella que se puedan estar presentando. Para ello existen diferentes softwares como DFD, Microsoft Visio, el Poseidon for UML y el Flow 5, entre otros.

- 2. Software estadístico.** Posterior al proceso de abstracción, se debe iniciar el análisis de la información. Para tal efecto se pueden utilizar softwares especializados que facilita la ejecución de este proceso, como por ejemplo SPSS o Statgraphics. De igual forma hay software genérico que apoya estas actividades como Microsoft Excel y OpenOffice.

3.3.Fase de formulación de estrategias

En esta fase, el uso eficaz de las estrategias de internet, como por ejemplo la implementación del E-Commerce, puede ayudar a una organización a mejorar su posición competitiva en un sector y

aumentar su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación, aquí se pueden usar estas diferentes herramientas:

1. **Datamining.** Permite predecir y estimar comportamientos futuros que resultan muy útiles en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Algunos softwares de apoyo que ayudan en la realización de estos procesos son: Matheo Analyzer y Tetralogie, además de diverso software estadístico que incluye módulos para la minería de datos como por ejemplo SPSS.

2. **Árboles de decisión.** Facilita la delimitación de la información y el estudio de los elementos del problema a resolver, y también aporta en la elección de las posibles líneas de acción, determinando las consecuencias de las mismas. Entre los softwares más se encuentran GATree y DTreg,

3. **Sistemas integrados.** En la actualidad se utilizan con mayor énfasis los ERP (Enterprise Resource Planning) que están diseñados para modelar y automatizar muchos procesos básicos con el objetivo de integrar toda la información a través de módulos interrelacionados entre sí, eliminando complejas conexiones entre sistemas de distintos proveedores. Entre los softwares de mayor énfasis se encuentran: SAP, OpenERP y Oracle.

3.4.Fase de implantación

Esta fase requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos, por ende, es importante contar con medios eficaces que coordinen e integren las actividades; para ello se pueden usar las siguientes herramientas:

1. **Strategy Map Balanced Scorecard:** Proporciona un marco que acepta describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Este software permite crear mapas estratégicos que suministren a los propietarios elementos para una implementación más efectiva de las estrategias formuladas.

2. **La simulación:** Modela diversas situaciones empresariales para identificar la mejor forma de implementar las estrategias formuladas, estableciendo las características y condicionantes más adecuados. Algunos softwares son la suite LABSAG o Flexsim.

3. **Software RISK:** Apoya a las organizaciones en la identificación de los riesgos que pueden percibirse en las estrategias planteadas, así como también cuantificar aproximadamente el valor del riesgo.

4. Conclusiones

- Las MiPymes se han visto estancadas por diferentes problemáticas a nivel interno y externo que les impide crecer y en muchas ocasiones, mantenerse en el mercado. Dentro de las problemáticas internas está el desconocimiento sus propios procesos, la falta de estandarización y de estrategias de direccionamiento; dentro de las externas se pueden encontrar el difícil acceso a créditos, las elevadas cargas tributarias y los excesivos costos de implementación de herramientas tecnológicas.
- El Direccionamiento Estratégico es un conjunto de elementos y herramientas que permiten a las MiPymes en Colombia entender su razón de ser y de generar a corto, mediano y largo plazo objetivos estratégicos que le generen crecimiento, aumento de rentabilidad y penetración de nuevos mercados, todo ello teniendo en cuenta la alineación con sus colaboradores, entendiendo su importancia y comprendiendo que en un entorno de cooperación se logran resultados abismales en mejora continua.
- Diferentes investigaciones corroboran que las empresas que acogen los conceptos y herramientas del Direccionamiento Estratégico, logran fomentar una cultura organizacional basada en resultados, disminuyen las acciones correctivas y se enfocan más en las preventivas, y mantienen una búsqueda de la mejora continua, extendida a todos los niveles de la organización.

5. Referencias

- Aguilera-Castro, A. (2019). La gestión del conocimiento desde el direccionamiento estratégico de las medianas empresas del sector industria y comercio en Santiago de Cali – Colombia. *Entramado*, 15(1), 12–22. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5092>
- ANDI. (2022). Balance 2021 y Perspectivas 2022. In *Andi*.
- Burbano-Pérez, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Revista Científica - Dominio de Las Ciencias*, 3, 19–28. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.mono1.ago.19-28>
- Burgos Guio, E. L., & Gómez Gómez, I. M. (2019). *Plan de direccionamiento estratégico para la empresa Metalygas S.A.S* [Universidad de la Salle]. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2196
- Centro de estudios económicos. (2021). *Retos y oportunidades de las Pymes* (Issue 25550).
- Confecamaras. (2022). *307.679 nuevas empresas se crearon en el país durante 2021, un aumento del 10,6% con respecto a 2020*.
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). *El plan nacional de desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”* (Vol. 38, Issue 68). <https://doi.org/10.19053/01203053.v38.n68.2019.9924>
- Eslava, M., Haltiwanger, J. C., & Pinzón, A. (2019). *Job creation in Colombia VS the US: “Up or out dynamics “meets ‘The life cycle of plants’”* (25550). <http://www.nber.org/papers/w25550>
- Estrada, H., Hernan, S., & Bahamón, M. (2017). Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano. *Revista Espacios*, 38, 19.
- Estrada López, H. H., & De la Cruz Almanza, S. A. (2017). Direccionamiento estratégico en pequeñas fábricas del Clúster de la madera. *Revista GEON*, 4, 47–60. <https://doi.org/10.22579/23463910.42>
- Hernández Palma, H. (2017). Direccionamiento estratégico para la dinamización del sector salud en el departamento del Atlántico. *Biociencias*, 12, 79–84.
- Soto, G. (2017). Propuesta de direccionamiento estratégico para una empresa. *Publicando*, 4(13), 111–124. <https://doi.org/ISSN 1390-9304>
- Yong Chang, E. Al., Cedeño Abril, E., Moncayo Carreño, O., Tubay Moreira, M., & Escobar Terán, H. (2017). Dirección estratégica como herramienta para alcanzar una interrelación laboral de calidad en una institución educativa. *Journal of Science and Research*, 2(8), 10–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol2iss8.2017pp10-15>