



**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

**Direccionamiento estratégico, como herramienta para incrementar la competitividad en  
una Cooperativa en Colombia en el año 2023**

Corporación Universitaria Remington.  
Ciencias Administrativas  
Administración de Negocios Internacionales

Nicole Dayanne Cuevas Bahamón – CC 1.007.410.905  
Juan Esteban Valencia Montoya – CC 1.225.090.432

Tutor Trabajo de grado: César Augusto García Mosquera. Magíster en Administración  
Económica y Financiera.

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.  
2023.

**Tabla de contenido**

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
1. Pregunta orientadora de la búsqueda .....	4
2. Metodología de búsqueda de la información .....	5
3. Sustentación teórica de la pregunta.....	6
3.1 Introducción. ....	6
3.2 Direccionamiento Estratégico. ....	7
3.3 Competitividad empresarial. ....	8
3.4 Estudios de mercado. ....	8
3.5 Estrategias. ....	9
3.6 Globalización. ....	10
3.7 Toma de decisiones.....	11
3.8 Innovación.....	11
3.9 Planes de mejoramiento. ....	12
3.10 Prospectiva de los negocios. ....	12
3.11 Discusiones. ....	13
4. Conclusiones y anotaciones finales .....	16
5. Lista de Referencias.....	18

## **Resumen**

El presente informe tiene como finalidad recalcar la importancia de la implementación de la dirección estratégica como herramienta primordial para el buen desarrollo y crecimiento de las Cooperativas en Colombia y que por medio de esta puedan alcanzar el objetivo empresarial y entrar a competir en el sector bancario. La incorporación de nuevas tecnologías, estrategias, modelos de planificación y estudios de mercado permitirá que las cooperativas sean competitivas en el mercado y puedan ofrecer servicios con grandes beneficios para los usuarios. El informe abarca distintos procesos y metodologías relacionados con la dirección estratégica que van encaminados al logro de objetivos y que facilitarán la toma de decisiones las cuales serán contundentes en el futuro de la compañía.

## **Palabras clave**

Competitividad - Crecimiento - Estrategias - Finanzas - Innovación - Tecnologías.

## **1. Pregunta orientadora de la búsqueda**

¿Cuál es la importancia del direccionamiento estratégico, en el incremento de la competitividad de una organización, en Colombia en el año 2023?

## **2. Metodología de búsqueda de la información**

Se realizó una exhaustiva búsqueda de información para el desarrollo y elaboración del presente informe, por medio de la investigación en distintas fuentes bibliográficas digitales a nivel local, regional y nacional. Los datos obtenidos fueron detalladamente seleccionados mediante el análisis y profundización de los temas con el objetivo de brindar una información clara y confiable.

La investigación se realizó por medio de motores de búsqueda confiables como Google académico, por el cual mediante diversos filtros se logró obtener información comprensible y de eficacia, respetando la autoría de las diferentes fuentes para no caer en errores de suplantación.

Junto con la recolección de la información bibliográfica como primordial fundamento para la elaboración del informe, continuamos a la elaboración de las discusiones y conclusiones, por medio de las cuales brindamos las posiciones finales del presente informe para lograr el objetivo final.

### 3. Sustentación teórica de la pregunta

#### 3.1 Introducción.

Actualmente el sistema financiero colombiano conformado por bancos de primer, segundo y tercer piso atraviesa períodos tensos y de incertidumbre a causa de las altas tasas de interés y la situación económica del país. Los bancos siendo una entidad de primer piso han cerrado sucursales y acabado con miles de empleos en sus organizaciones, ahora bien si los bancos con su gran capacidad económica, competitiva y estratégica se ven obligados a tomar este tipo de decisiones, entidades financieras con menor peso como cooperativas podrían estar pasando etapas aún más críticas, pues su menor tamaño y capacidad económica es un obstáculo que se suma a la situación actual que afronta y agudiza un poco más estas etapas de incertidumbre.

Las cooperativas aún con un tamaño mucho menor y menos capacidad económica pueden ser estratégicas y con una buena dirección lograr minimizar estos períodos amargos y de incertidumbre que están afrontando, es posible por medio de la innovación, buenos planes de mejoramiento y un buen estudio de mercados de la mano de estrategias claras que generen aumentar su competitividad empresarial en el sector financiero.

Es por esto que es importante que las cooperativas tengan un personal idóneo y capacitado que este en la facultad de analizar su entorno, cada uno de los procesos empresariales y analizar a fondo los estudios realizados por la entidad para que tome las mejores decisiones para que la empresa logre alcanzar cada uno de sus objetivos, adquirir cada vez más un músculo financiero más fuerte y ya sea a mediano o largo plazo alcanzar a llegar a ser una entidad de primer piso y ser más competitiva en el mercado actual.

El objetivo del presente informe es dar a conocer como las organizaciones pueden aplicar de manera adecuada las herramientas que ofrece la actualidad y como por medio de estas puedan crear modelos empresariales dentro de su direccionamiento estratégico con planes de expansión e innovación llevándolas a que sean exitosas.

### **3.2 Direccionamiento Estratégico.**

Para todas las empresas el direccionamiento estratégico debe ser parte fundamental de su base para el objetivo del crecimiento y alcance empresarial, las cooperativas deben desarrollar un conjunto de estrategias que les permita ser más competitivas en el mercado frente al sector bancario, construir estrategias que por medio de estas logren obtener el progreso hasta dejar de ser cooperativas y poder convertirse parte del sector bancario, adquirir mayor reconocimiento y confianza frente a los usuarios.

El logro de estos objetivos debe darse por medio del implemento de estrategias y recursos tecnológicos con el fin de llevar a cabo correctamente el plan estratégico y direccional de la organización, usando y aprovechando de la mejor manera los medios disponibles dentro y fuera de la empresa, destacándose en el mercado con una ventaja competitiva (Castro, 2009).

Las organizaciones deben tomar acción mediante los avances, implementación tecnológica y direccionamiento estratégico, la ejecución de estos factores les permite a las empresas no quedarse atrás en el mercado y por el contrario obtener un crecimiento, desarrollo y mejora continua en sus procesos. La eficiencia de las empresas se da por medio de tres aspectos importantes del direccionamiento estratégico los cuales son un buen análisis, formulación e implementación de las estrategias (Estrada 2017).

Como pilar importante dentro de la organización es importante la implementación de un buen direccionamiento estratégico por el cual la empresa pueda trazar sus metas y este le permita de una manera más eficiente y ordenada cumplir todos los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. El direccionamiento estratégico es el camino por el cual las empresas deben ir encaminadas y así su visión sea vea mas clara y alcanzable. Las cooperativas deben tener en cuenta que este pilar les permitirá ser analíticas y competitivas en el mercado en el cual se encuentran que como se sabe es un mercado de contantes cambios.

### **3.3 Competitividad empresarial.**

La competitividad empresarial radica en la capacidad de brindar productos y servicios con altos niveles de eficiencia y calidad, de tal forma que se ejecuten de manera competente que permitan alcanzar las metas establecidas por los líderes empresariales; para esto se debe prestar atención a la productividad, fortalecer los procesos empresariales para poco a poco lograr un alto nivel de posicionamiento en el mercado (Bernal, 2019).

El direccionamiento estratégico nace gracias a la necesidad de implementar un modelo de planificación que permita definir y establecer el norte al cual la empresa quiere llegar, este trabajo da la identificación de los factores internos y externos que ayuden en el reconocimiento de oportunidades y amenazas de la empresa, saber analizar y ver las oportunidades que destaquen la empresa y por medio de estas que la misma sea competitiva y desarrolle grandes capacidades de producción, mejorar la calidad de los productos y/o servicios y entender más a fondo como de manera positiva puede aprovechar no solo sus oportunidades competitivas sino también las falencias y oportunidades de mejora que tiene con empresas rivales.

Para superar con éxito los mercados nacionales e internacionales se debe trabajar de manera eficaz y eficiente contra sus competidores pues el concepto de competitiva radica en esto y en la capacidad de una mayor productividad y atracción de clientes. La competitividad no solo hace que las organizaciones se vuelvan mas eficaces y eficientes si no también que cada día se vuelvan más innovadoras.

Gracias a un buen análisis e identificación de cómo actuar en cada comento de fluctuación económica que tenga el país con estrategias como bajar tasas de interés por debajo de la competencia, saber en qué momento subir tasas para certificados a término fijo y en qué momento lanzar campañas que se adapten al mercado esto por medio de la situación económica del país y saber la fluctuación de movimientos financieros por parte de los usuarios en las diferentes fechas del año.

### **3.4 Estudios de mercado.**

Un estudio de mercados es la herramienta que nos ayuda a elegir el camino adecuado para la ejecución de estrategias y metas empresariales sea cual sea la empresa sin importar su tamaño, jerarquía, antigüedad o sector económico al que corresponda debe tener siempre presente realizar un estudio de mercados claro, conciso y lo más exacto y actualizado posible (Fernández, 2017).

Un estudio de mercado financiero es el factor más importante para el buen desarrollo de un plan de acción y/o estratégico a la hora de saber cómo actuar frente a muchos factores económicos, políticos y financieros que influyen en el comportamiento de los consumidores; esto se puede predecir en gran parte gracias a los siguientes aspectos:

- Calcular el índice bursátil para los mercados financieros
- Eficiencia de mercados financieros
- Predicción de precio de los diferentes activos financieros
- Desarrollo rural y urbano
- Migración
- Economía
- Modificación de leyes y/o normas que impliquen el sistema financiero
- Riesgos Financieros
- Educación financiera por parte de la sociedad en el país
- Desarrollo económico y empresarial
- Mercado de Capitales
- Tasas de interés en los diferentes productos financieros
- Alzas y bajas en la divisa local y su predicción analítica

### **3.5 Estrategias.**

La estrategia empresarial es considerada como el conjunto de operaciones y/o ejecuciones que se llevan a cabo y generan una ventaja competitiva por medio de inversión y aplicación en tecnología, recurso humano, infraestructuras y herramientas que permitan brindar un servicio de calidad incluyendo valor agregado en productos o servicios ofrecidos por la misma (Alaña, 2018).

Una vez se analice el mercado, la situación económica, las tasas de interés establecidos y los posibles cambios a corto plazo por banco república, entre otros aspectos, nos ayuda a predecir y actuar de manera anticipada a los cambios y ponernos adelante frente a la competencia y nos ayuda a determinar qué estrategias se deben tener en cuenta para la captación de nuevos clientes y mantener los que se tienen.

Para que una cooperativa pueda competir con el sistema bancario de primer piso y proyectarse a futuro en convertirse también en un banco de primer piso debe estar siempre anticipado a su competencia, manejar mejores tasas de interés en sus diferentes productos y servicios, mientras a su vez maneja un buen porcentaje tanto de captación como de colocación identificando el porcentaje de pasivos costosos y no costosos para entender qué capacidad de oferta puede ofrecer al consumidor.

Entre muchas estrategias las más importantes son el marketing y la publicidad para dar a conocer al consumidor sus ofertas de la mano de unas tasas de intereses atractivas como puede ser 0.2 a 0.5 puntos por debajo de la competencia, también 0.2 a 0.5 por encima de la competencia en captación de recursos, planes de ahorro sin costo como ahorros programados con pago de tasa del 0.2 mensual promedio y la posibilidad del cliente de retirar los recursos en cualquier momento, convenios con grandes empresas para préstamos de libranza entre muchos otros aspectos que se pueden determinar con antelación gracias a un buen análisis.

### **3.6 Globalización.**

La globalización les permite a las empresas tener una ventaja competitiva frente a otras ya que se ven obligadas a realizar e implementar procesos de mejora continua para fijar su crecimiento y logro de objetivos, mediante un buen estudio de mercado e implementación de estrategias.

Alrededor del 90% de las cooperativas en el país muestran un alto grado de internacionalización ya que lograron alcanzar diferentes acuerdos con los cuáles tienen unas ventajas competitivas, la mayoría se encuentran internacionalizadas por medio de acciones y joint venture, estos modos les permiten un ingreso más rápido y sin tantas regulaciones a diferencia del sector bancario los cuales cuentan con una alta regulación y control de los recursos (Bretos, 2018).

### **3.7 Toma de decisiones.**

La buena organización directiva de una empresa le permite realizar por medio de sus colaboradores un buen estudio sobre las situaciones actuales en el mercado para llevar a cabo una buena toma de decisiones encaminadas al logro de las metas propuestas. Al ser una cooperativa es importante tener conocimiento de las situaciones externas, como la economía, inflación, leyes y comportamiento del sector financiero. La buena gestión, organización y unión de la junta directiva y/o socios permite que la toma de decisiones sea más llevadera. Si las organizaciones cuentan con funcionarios que no logran trabajar en equipo es difícil llegar al objetivo planteado.

Adicional al buen equipo de trabajo con el que debe contar la empresa es primordial que estos sepan analizar las actividades, comportamientos y estados financieros de la compañía ya que por medio de estos últimos es que se deben tomar las decisiones y acciones que debe tomar la empresa para el buen funcionamiento y crecimiento, definiendo la orientación, visión y dirección para la cual va la empresa, tomando a tiempo las medidas correctivas y preventivas que se consideren necesarias (Córdova, 2017).

### **3.8 Innovación.**

Dentro del direccionamiento estratégico se debe tener en cuenta la Innovación, un factor que de no ser tenido en cuenta por los líderes empresariales puede llevar a la empresa a la baja competitividad e inclusive la quiebra.

La innovación se debe considerar como un proceso interactivo que permite a la empresa adquirir conocimientos por medio de su propia experiencia en los procesos, mientras también aprende constantemente de sus relaciones con diversas fuentes externas como consumidores, proveedores y demás instituciones (Carrillo, 2017).

La innovación empresarial comprende factores como mayor facilidad y rapidez en los procesos, apuntar a la era digital que permite hacer procesos y trámites por medio de internet y no solo en puntos físicos de la empresa como se hacía de manera tradicional, una empresa que no invierte y no pone parte de su presupuesto en innovar está arriesgándose a que en un corto periodo de tiempo la competencia la deje fuera del mercado.

### **3.9 Planes de mejoramiento.**

Los planes de mejoramiento son un factor que las empresas deben implementar para permitir que esta crezca, ya que por medio de este proceso las empresas pueden medir su desempeño y tomar acciones sobre las falencias que tengan, el plan de mejoramiento se basa en un conjunto de acciones, procedimientos y metas planteadas y diseñadas que ayuden a las organizaciones a la orientación correcta del cumplimiento de sus procesos. Las cooperativas para ser más competitivas, además de la implementación de una dirección estratégica continua y regulada, deben poner en práctica planes de mejoramiento como:

- Implementación de recursos tecnológicos que le permita a los usuarios realizar procesos más rápidos sin necesidad de hacerlos físicamente.
- Ampliar su gama de servicios para que los usuarios tengan más opciones a la hora de optar por una cooperativa y no por un banco.
- Disminuir sus tasas de interés, esto les permite ser más competitivas en el mercado frente a los bancos, lo que ayudará a que los consumidores opten por solicitar recursos a las cooperativas, y de esta manera las cooperativas van obteniendo un mayor músculo financiero para poder entrar en el campo bancario.

### **3.10 Prospectiva de los negocios.**

La prospectiva es un estudio que nos permite comprender cómo con acciones ejecutadas en el presente nos repercuten de manera negativa o positiva en un futuro a largo plazo (Boada, 2020).

La prospectiva de los negocios es la vista a futuro que tiene la empresa; es analizar a dónde quieren llegar los líderes empresariales a largo plazo y que acciones deben tomar hoy para ir alcanzando esa meta o ese propósito a futuro.

En el caso de las Cooperativas Financieras todas tienen un objetivo central y en común el cual es convertirse en una entidad de primer piso a largo plazo; para llegar a este punto a futuro la cooperativa hoy debe tener unos objetivos claros; para nadie es un secreto que la principal competencia de una cooperativa son los bancos, (entidades financieras de primer piso) los cuales tienen un músculo financiero muy grande y a su vez grandes capacidades de penetrar el mercado y competir de manera muy agresiva con las demás entidades financieras.

Para que una cooperativa pueda llegar a ser competitiva y en un futuro pasar de ser una entidad financiera de tercer piso a primer piso, debe tener un direccionamiento estratégico que le permita no solo sobrevivir al agresivo mercado y subsistir si no también tener una alta rentabilidad que a su vez le permita crecer de tal manera que sus recursos le den la posibilidad de ir abriéndose camino en el mundo financiero y tener la capacidad de a largo plazo de alcanzar sus metas con un gran desarrollo de músculo financiero; por eso es importante que los líderes empresariales piensen de manera prospectiva y analicen si quieren a largo plazo convertirse en un banco de primer piso que cambios o decisiones deben tomar el día de hoy e ir poco a poco desarrollando un crecimiento que le permita tal como muchos bancos que empezaron en el mercado como cooperativas desarrollar ese crecimiento.

### **3.11 Discusiones.**

La dirección estratégica es el camino por el cual las organizaciones pueden centrar y analizar sus objetivos haciendo buen uso de los recursos de la compañía, tomando acción sobre las nuevas tecnologías y ejecución de las estrategias establecidas en compañía de un riguroso análisis y formulación que permitan lograr el desarrollo y mejora continua así siendo más competitivas en el sector bancario. De esta manera (Estrada, 2017) nos da a conocer las bases y camino a seguir para lograr ser competitivos en el mercado y alcanzar un alto flujo de usuarios; es importante que

las cooperativas tengan establecido una buena dirección estratégica y adicional personal capacitado en el buen manejo de estas herramientas. En un mundo globalizado con tendencias cada día de ser más competitivos es indispensable el uso de herramientas como la dirección estratégica ya que por medio de esta las organizaciones logran tener una visión más clara de sus metas y la toma de decisiones adecuada para las diferentes situaciones.

La innovación según (Carrillo, 2017) es un proceso esencial en las empresas ya que por medio de esta adquieren mayores conocimientos, los hace ser más competitivos y evaluar constantemente sus procesos para mejorar día tras día tras con la influencia del entorno en el que se encuentra interviniendo los clientes, proveedores, consumidores, etc. En la actualidad las empresas están obligadas a ser constantemente innovadoras para estar a la vanguardia y en una balanza igualitaria con lo que exige el mercado; la innovación es una herramienta fundamental en la actualidad permitiendo que las empresas mejoren, la innovación en las cooperativas debe ir de la mano con el uso de nuevas tecnologías que les permita ser más ágiles en sus procesos y que para el usuario la tramitología sea cada vez más fácil y sin tantas esperas o reprocesos.

Las estrategias son el conjunto de ideas que generan competitividad en el mercado con inversiones como en infraestructura, tecnología, capital humano, etc. brindando un servicio de calidad y dando valor agregado a cada una de sus operaciones (Alaña, 2018). Todas las empresas y en este caso las cooperativas deben implementar y crear unas estrategias innovadoras y adecuadas para el logro del objetivo propuesto, la adecuada ejecución de las estrategias hará que las cooperativas en Colombia puedan llegar a ser competitivas en el mercado financiero y si así lo quieren lograr ser entidades de primer piso del sector financiero, así como lo son los bancos.

(Fernández, 2017) Nos indica que el estudio de mercado es una herramienta importante para la buena implementación de estrategias y metas empresariales que deben realizar todas las empresas sin importar que tan antigua o grande sea. Según lo anterior, las cooperativas deben realizar un arduo y riguroso estudio de mercado para implementar las estrategias adecuadas que le permitan el crecimiento exponencial además de esto el estudio de mercado es importante no sólo para plantear las estrategias sino para conocer cómo se está moviendo el mercado y todo a su alrededor lo que facilitará siempre la toma de decisiones.



#### 4. Conclusiones y anotaciones finales

En la actualidad el direccionamiento estratégico es una herramienta sumamente importante que toda empresa debe tener en cuenta a la hora de establecer metas y procesos tanto internos como externos, pues este ítem es el que direcciona la empresa hacia dónde quiere llegar, estableciendo un camino claro y conciso, por medio de este proceso fundamental las cooperativas pueden garantizar el éxito y la sostenibilidad en el tiempo en el mercado actual que cada vez se torna más competitivo y complicado, Adicional a esto las cooperativas deben estar preparadas para el cambio constante que sufre el sector financiero por la alta volatilidad de las tasas de interés, creación de nuevas leyes que regulan aún más este sector y el constante cambio a nivel mundial.

Dentro del direccionamiento estratégico hay varios factores a tener en cuenta, entre ellos uno muy importante es el tema de la innovación; una empresa siempre debe apuntar a este parámetro, a invertir en tecnología mejorando procesos y permitiendo ser más ágil, evitar reprocesos y lo más importante crear siempre una experiencia positiva en el cliente ofreciendo servicios de alta calidad y avanzados. La implementación de nuevas tecnologías permitirá que las entidades ahorren tiempo y dinero lo que conlleva a que obtengan mayor rentabilidad y tengan más tiempo para pensar en innovaciones y otros servicios que puedan cubrir las necesidades de cada uno de los diferentes consumidores.

Toda empresa, independientemente si ofrece un producto o servicio debe ser competitiva en el mercado, tanto aumentando como manteniendo los clientes que se tienen, ofreciendo productos de calidad y una experiencia al cliente positiva. La competitividad empresarial establece la capacidad con la que cuenta cada empresa para proporcionar un servicio estable, confiable, innovador, útil eficiente y de calidad permitiendo que los líderes empresariales tomen acciones y logren un alto nivel de posicionamiento en el mercado (Bernal, 2019). Para ser competitivos y lograr un aumento en los clientes las entidades financieras deben implementar estrategias como colaboraciones de distintos tipos con empresas que se mueven regularmente en el mercado en general, con un alto flujo de clientes y un equipo consolidado de trabajadores, y que por medio de estas alianzas se le pueden dar diversos beneficios a sus colaboradores lo que permitirá que cada

vez las personas estén más entusiasmadas y confiadas de querer adquirir diferentes servicios en las cooperativas.

Las empresas hoy en día deben de pensar de manera prospectiva que es una metodología que estudia y nos ayuda a comprender cómo las diferentes acciones y consecuencias del presente nos pueden repercutir en el futuro ya sea de manera positiva o negativa (Boada, 2020). Como bien lo dice Boada anteriormente, la prospectiva es un término que nos hace analizar las diferentes causas y comportamientos técnicos, sociales, económicos, culturales, etc siendo un instrumento que ha cogido auge en la actualidad haciendo que las distintas empresas se analicen y analicen su entorno.

Las entidades financieras que logran tener una balanza positiva con los diferentes procesos y herramientas del direccionamiento estratégico son entidades que logran mantenerse equilibradas en el tiempo, crecer, y ser más competitivas en comparación con las demás. Es por esto que este informe aporta significativamente a aquellas cooperativas que se encuentran en un proceso difícil o estancadas en el crecimiento y las invita a que se evalúen y realicen una introspección de cómo están manejando los procesos, las falencias, oportunidades y fortalezas con las que cuentan y de esta manera puedan tomar decisiones de cambios para mejorar y estrategias que puedan de manera personalizada satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes capitalizando las oportunidades que su entorno le pueda ofrecer para su constante evolución.

## Lista de Referencias.

- Alaña Castillo, T. P., Crespo García, M. K., & Gonzaga Añazco, S. J. (2018). ¿Cómo las estrategias empresariales permiten una ventaja competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas de la provincia de El Oro?. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 257-262.
- Bernal-Jiménez, M. C., & Rodríguez-Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et Technica*, 24(1), 85-96.
- Boada, A., Montoya, G. C., & Mayorca, R. LA PROSPECTIVA. octubre de 2020.
- Bretos, I., Díaz-Foncea, M., & Marcuello, C. (2018). *Cooperativas e internacionalización: Un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo* (No. ART-2018-104526).
- Carrillo, F. A. H., Rosas, N. C. C., & Garrces, M. A. A. (2017). Importancia de la innovación y su ejecución en la estrategia empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 88-105.
- Castro, A. A., & Erazo, S. C. R. (2009). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Estudios gerenciales*, 25(111), 127-143.
- Córdova Arcos, F. F. (2017). *El análisis financiero y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Calvario Ltda., cantón Tisaleo* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Contabilidad y Auditoría).
- Estrada, H. H., Saumett, H. G., & Bahamón, M. J. (2017). Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico Colombiano.
- Fernández, F. J. (2017). *Estudio de mercado*. Lulu. com.