

Propuesta de diseño de modelo de direccionamiento estratégico y plan de comercialización para el extracto de hierbabuena para el vivero La Tita en el municipio de Cajicá

Jakeline Soto González ¹
Lina María Cabrales Villalba ²

Resumen

El proyecto denominado Propuesta de diseño de un modelo de direccionamiento estratégico y plan de comercialización del extracto de la hierbabuena para el vivero La Tita en el municipio de Cajicá, integra la metodología del direccionamiento estratégico y la metodología del plan de comercialización con el fin de dar solución a las falencias que la organización actualmente presenta. Por medio del direccionamiento estratégico se buscará definir un nuevo horizonte para el vivero La Tita, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones internas, sin perder de vista el entorno cambiante y complejo del sector agricultor. El planteamiento del direccionamiento estratégico irá complementado con el plan de mercadeo del extracto de la hierbabuena, ya que este último permite

¹ Estudiante de Administración Financiera y de Sistemas- Fundación Universitaria Agraria de Colombia. Perteneciente al semillero VEA. Valoración Empresarial Agroindustrial.

² Administrador de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada. Magister en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada. Docente – Investigador Administración Financiera y de Sistemas Uniagraria, Bogotá Colombia. Miembro del grupo ADVER de Uniagraria.

un análisis del mercado en el que la metodología direcciona la validez de la estrategia de mercado y determina si el rumbo planteado es el adecuado. A lo largo del proyecto, que es resultado de un trabajo de grado, se van implementando herramientas o técnicas de distintos autores de acuerdo a las características de la empresa, su entorno y las limitantes de información, paralelamente se irá ampliando un panorama, tal vez para muchos desconocido, el mercado de los viveros, al tiempo que se analizan las fuerzas que convergen en esta y en la empresa; el entendimiento de

la complejidad de sus interrelaciones será lo que permite definir estrategias coherentes y capaces de hacer que el vivero La Tita logre ser una empresa sólida, rentable y competitiva en el sector.

Los resultados obtenidos evidenciarán la propuesta que se realizará al vivero La Tita, por ello cada variable que se evalúe debe ser de manera rigurosa y con detenimiento y cada estrategia que se diseñe debe estar alineada a mejorar los problemas que presenta el vivero.

Palabras clave: ruralidad, estrategia, regionalización



User22978605 - Freepik.com. (2023). Spearmint branch green leaves on nature background [Licencia premium (Uso ilimitado sin obligación de atribuir)]. Recuperado de https://www.freepik.com/free-vector/spearmint-branch-green-leaves-on-nature-background_28114743.htm

► Introducción

Colombia es un país que cuenta con un territorio rico en variedad de pisos térmicos y microclimas, lo cual permite la producción masiva de plantas. El panorama de los viveristas en Colombia, según la información de la Asociación Colombiana de Viveristas y Productores de Ornamentales, Colviveros, nos expone que hay cerca de 5,000 productores viveristas en el país, donde la mayor concentración de producción se encuentra en el departamento de Cundinamarca con el 66 %, seguido de Antioquia con el 24 % y, finalmente, con un 10 % está la región cafetera (González, 2019). Por otro lado, el mercado de viveres en Colombia no es ajeno al cambio que se está viviendo en el mundo, puesto que vender flores y plantas ornamentales, aromáticas, frutales, entre otros; está dejando de ser un negocio artesanal y apunta hoy día a la estandarización de procesos, productos y servicios como se observa en el estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2015). De acuerdo con lo anterior, el mercado de viveres se presenta como un mercado atractivo y en crecimiento, totalmente receptivo a nuevos conceptos y retos, los cuales han sido de agrado al consumidor.

Los cambios que se están evidenciando en el mundo de los viveros son grandes y constantes y dentro de este proceso de transformación se encuentran las pequeñas empresas locales dedicadas a la venta de plantas ornamentales, frutales y aromáticas; y a la vez, al diseño y asesoramiento de paisajismo, quienes se encuentran adaptando a todo tipo de alteración que sufre el mercado, en el que

buscan mantener la rentabilidad y calidad. Muchas de estas pequeñas industrias se sostienen debido a que se amoldan a las necesidades de los clientes cercanos y no buscan el desarrollo masivo porque están enfocados a subsistir, sin embargo, para lograr adquirir un posicionamiento en el mercado se deben desarrollar ventajas competitivas sostenibles lo cual le permite ofrecer un producto y/o servicio con un valor agregado. Es decir, a menores costos, con mayor eficacia y eficiencia, con mayor rentabilidad y direccionado a lograr sus objetivos estratégicos (Caicedo y Arango, 2010).

Por esta razón, el direccionamiento estratégico en las empresas juega un papel muy importante en la actualidad, dado que permite que las empresas desarrollen su máximo potencial a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, esto se logra por medio de modelos estratégicos que ayudan a perfeccionar los procesos y productos. Por ende, el plan estratégico es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado (Sánchez, 2019), esta ventaja competitiva es un trabajo de toda la organización, pero antes de divulgar qué estrategias se implementarán se requiere conocer hacia qué objetivos orientarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos de gerencia con las demás áreas funcionales para obtener el éxito deseado y alcanzar las metas establecidas.

El vivero La Tita, es una empresa pequeña que se dedica a la producción de plantas ornamentales, aromáticas, frutales y forestales; adicionalmente, presta servicios como el diseño, asesoría, mantenimiento y riego de los jardines paisajísticos. En

enero de 2015 se unió con la Fundación Creinser, esto con la finalidad de apoyar laboralmente a jóvenes en condición de discapacidad, las actividades que el personal desempeña son la distribución de plantas de jardín ornamentales, artículos de jardinería, mantenimiento, diseño y elaboración de jardines y paisajismo. El vivero se encuentra ubicado en el municipio de Cajicá en la zona El Tejar. No obstante, como se mencionó anteriormente, cerca del 66 % de la producción de plantas se encuentra en el departamento de Cundinamarca en el que las principales zonas de producción son Fusagasugá, San Antonio del Tequendama, Santandercito, La Mesa, Cota y Chía principalmente, dejando de lado el área de Cajicá (Ecos del Combeima, 2018). Para lograr afrontar las amenazas del sector, optimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades de la empresa, el vivero debe implementar un direccionamiento estratégico acompañado de un plan de comercialización del extracto de la hierbabuena, a fin de que la empresa funcione correctamente y que el crecimiento sea sostenible en el tiempo.

El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio el diseño de un plan estratégico y de comercialización que se acomode a las necesidades del vivero La Tita, permitiendo dirigirse hacia un modelo de negocio competitivo y rentable con unos lineamientos estratégicos claros, un mercado meta definido, productos y servicios acordes a las necesidades del mercado y canales eficientes, llevándola a ser una organización capaz de leer y entender claramente su entorno para neutralizar o eliminar amenazas y aprovechar oportunidades. Para ello, utilizaremos las herramientas del direccionamiento estratégico y en apoyo a este fin, se plantea

el plan de comercialización, de esta forma se tendrá claro el horizonte adecuado para la empresa y también dará la primicia de cuál es la mejor manera para llegar al objetivo.

En el estudio se introduce la primera parte del proyecto, los cuales son el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación. Posterior, se observa el marco teórico y la metodología con la cual se llevará a cabo la base para el desarrollo, análisis y resultados. Luego, se muestra el desarrollo de la investigación, en esta sección se identifica el estudio preliminar en el que se conocen y evalúan los problemas existentes de la compañía causados por la falta de estrategias definidas y planes de acción que la soporten. Por ende, se encuentra el análisis y evaluación de los síntomas localizados con el fin de generar las soluciones respectivas al problema. Acorde a lo anterior, se plantean los resultados del proyecto, estos son la propuesta del plan estratégico y comercial que irá en respuesta a las necesidades de la empresa y del entorno en el cual se desenvuelve.

► Diseño metodológico

La metodología utilizada en este proyecto es la combinación entre dos tipos de investigación, el método descriptivo, la cual identifica la realidad del estado actual del vivero y el método explicativo, donde se profundiza hacia el origen del problema que está afectando el buen desarrollo de este. Al tratarse de una propuesta de tipo descriptiva, se tuvo en cuenta en la investigación la examinación de todas las características de

tipo organizacional del entorno del vivero, resaltando siempre el estado actual en el que se encuentra, generando hipótesis sobre cómo se podría mejorar la estructura organizacional con el objeto de posicionar al vivero en el mercado.

La fuente principal de la investigación es el recurso humano del vivero, el cual aporta con su experiencia, información y vivencias a las diferentes soluciones que para él serían las primordiales para la ejecución del trabajo, aquí nuevamente estaríamos utilizando hipótesis como técnica para avanzar en el desarrollo del proyecto.

En cuanto a la técnica explicativa, va completamente enlazada con la descriptiva, se resalta el estado actual del vivero, la falta de una estructura organizacional y aplicación de procesos específicos; da los lineamientos para establecer como conclusión que la no intervención en el vivero provocaría el cierre final en el mercado. Por lo anterior, la intervención es primordial para mantener en el mercado este tipo de negocios que aportan de manera significativa en la mitigación del impacto ambiental que se está presentando actualmente.

Método de Análisis

Los criterios de impacto tomados para la selección de la mejor alternativa son estudiados en el ámbito social, ambiental, factibilidad técnica y tiempo, dichos criterios son mencionados a continuación:

- **Social:**
 - Personas beneficiadas o relaciones comerciales.
 - Oportunidad de fuente de empleo.

- **Ambiental:**
 - Producción correcta de las plantas sin afectar el medio ambiente.
 - Ayudar a proteger las áreas naturales ricas en flora y fauna.
- **Factibilidad técnica:**
 - Realizar diagnósticos y análisis por medio de instrumentos determinados que permitan hacer una planificación correcta para constituir la estructura organizacional del vivero.
- **Tiempo:**
 - Planificación detallada del tiempo de ejecución del proyecto teniendo en cuenta disponibilidad de recursos.
 - Evitar que el tiempo de ejecución del proyecto influya negativamente en el funcionamiento del vivero.

Fuentes y técnicas para recopilar la información

Las fuentes y técnicas utilizadas para la recopilación de la información son aportadas por el recurso humano del vivero, con ayuda de las técnicas de recopilación que en este caso serán la observación directa y la entrevista, las cuales serán de gran ayuda para la investigación.

Fuentes para la recopilación de la información

En el desarrollo del trabajo se hace necesario el acceso a información de fuentes primarias: el personal que labora en el vivero y las fuentes secundarias;

informes y documentos de páginas de internet, debido a que la combinación y búsqueda de estas fuentes permite adquirir experiencias, realidades y conocimientos y, por ende, poder establecer con ellas una ruta que conlleve a conclusiones en pro del mejoramiento de la problemática planteada.

Técnicas para la recopilación de la información

Las herramientas utilizadas para la recolección de información del presente proyecto son:

- Observación directa
- Entrevistas

Observación directa

El equipo de investigadores se dirige a la localización del vivero para visualizar directamente las condiciones del entorno actual, así como la manera en que los trabajadores y/o partes implicadas se desenvuelven en sus tareas diarias, este proceso será no invasivo, es decir, que se cuenta con la aprobación de la administración del vivero para ejecutar la labor de visualización y extracción de información y material probatorio como registro documental y fotográfico para su posterior análisis. Al momento de realizar la observación directa, se puede proceder de dos maneras: de forma encubierta o de forma manifiesta. La encubierta es cuando el objeto no sabe que está siendo observado y, por otro lado, la manifiesta, cuando el objeto es consciente de estar siendo observado.

Procesos y actividades internas y externas del vivero. En esta parte se

perciben las funciones que realiza cada persona que labora en el vivero. Aunque es un vivero grande, este cuenta con seis personas incluyendo al propietario, las cuales realizan diferentes tareas diariamente, entre estas se encuentran el riego y arreglo de plantas, producción de plantas, abonos y cuidados, ventas, paisajismos con clientes, entre otros.

La entrevista

Se realiza una entrevista a las personas involucradas, responsables e influyentes sobre la operatividad del vivero, con el fin de conseguir información directamente de fuente confiable, la cual es aprovechada para la elaboración de un diagnóstico más preciso, además de generar un vínculo más cercano y confiable por medio del cual, el personal participante identifique todo lo relacionado con la situación actual del vivero y pueda ser de gran apoyo tanto en la definición de la problemática como en la generación de la solución más conveniente, reconociendo el interés y la motivación del equipo investigador.

Materia prima para la investigación

En esta investigación se determina como materia prima todos los procesos, productos y servicios que ofrece el vivero, ya que estos aportan información clara la cual determina la realidad de la situación que se está presentando actualmente en el establecimiento. En los procesos se ven reflejadas cada una de las actividades realizadas dentro del vivero por parte administrativa y por la parte técnica del

mismo. En cuanto a los productos y servicios, estos son ofrecidos en el mercado y los cuales son la cara del vivero ante los clientes, ya sea por su calidad, su presentación, diseño y demás.

Delimitación de la investigación

La delimitación de esta investigación son los funcionarios del vivero, quienes son la base fundamental de este proceso de indagación ya que por medio de ellos se evidencia lo que realmente sucede dentro del vivero y las falencias de este.

Delimitación de tiempo

El tiempo estimado del desarrollo del proceso de campo es de cuatro meses, en los cuales se realizarán los procesos requeridos para poder darle solución a la misma.

Población de estudio

Se desarrolla en la comunidad del entorno del vivero. Nuestra pesquisa estará dirigida principalmente a las personas que trabajan en el vivero para obtener la información que necesitamos y así dar inicio a las entrevistas al personal.

Instrumentos

Los instrumentos que se utilizan en este direccionamiento sirven para acercarnos directamente a la situación a la que se está presentando el vivero, además de extraer la información necesaria y las técnicas para proponer la adecuada solución.

► Referente teórico

El diagnóstico estratégico

Sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas: dónde estamos, dónde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas (Horngren *et al.*, 2012), así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis estratégico se hace alrededor de factores clave con el fin de poder localizar el análisis y no generar interrupciones con un amplio número de variables a analizar. De hecho, las metodologías para poder realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variables, sin embargo, se han tomado las más relevantes.

Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico son las acciones que orientan a la organización hacia el futuro y el entorno, a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo con base en un diagnóstico estratégico que sirvió de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto interna como de su entorno como explica Rodríguez (1999). Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir (Molina y Gómez, 2017). El direccionamiento estratégico lo integran la visión y la misión, los valores, los principios corporativos de la organización,

los objetivos y las estrategias. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de un objetivo determinado, mediante una creación estructurada mentalmente, se llama Pensamiento Estratégico (Molina y Gómez, 2017).

La planeación tradicional y estratégica

La planeación estratégica, a diferencia de la planeación tradicional, contempla no solo el corto y el largo plazo, sino que hace énfasis en respuestas lógicas a necesidades de un futuro incierto, complejo y cambiante. Asimismo, busca prever los eventos futuros, y con ello, la posibilidad de describir el futuro de las decisiones actuales. Planear es la función que tiene por objetivo “fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización” (Molina y Gómez, 2017, p. 21). Planear, en el mejor de los casos, “significa que las decisiones que hoy se adopten producirán resultados útiles en alguna fecha futura, resultados que se desprenden de la finalidad y de los objetivos de la organización” (Molina y Gómez, 2017, p. 23). Peter Drucker, en su teoría del negocio, sugiere plantear preguntas tales como: qué es nuestro negocio y cuál debería ser. Evidentemente, se trata de preguntas fundamentales que conducen al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias, planes y acciones concretas (Molina y Gómez, 2017). En cierto sentido, hacer planes no es más que un caso especial de toma de decisiones con una fuerte orientación hacia el futuro (Molina y Gómez, 2017).

Plan de comercialización del extracto de hierbabuena

Antes de iniciar con el proceso de comercialización o con la estrategia del nuevo producto, se requiere divulgar el plan en la organización con el objetivo de que todos los miembros del vivero La Tita tengan el conocimiento adecuado de cómo se llevará a cabo el plan de mercadeo donde conozcan a cabalidad los objetivos trazados y los procedimientos establecidos a fin de garantizar su éxito y ejecución eficiente.

Otra sugerencia que se otorga al vivero es enfocarse en la ejecución de promoción, ya que durante ese proceso además de darse a conocer al mercado, existen muchos factores que pueden impactar tanto positivamente como negativamente en ambas direcciones. Por lo tanto, es necesario dejar, durante la ejecución de la estrategia de promoción, un impacto positivo en las personas, donde se maneje unos de los valores corporativos, el cual es el servicio al cliente como eje principal explicado por Castro (2013). Por otra parte, en este desarrollo no solo se dará a conocer el plan de mercadeo sino también se abrirán las puertas con respecto a la implementación del direccionamiento estratégico, a fin de que se logre adquirir posicionamiento de otros productos y servicios con mayor frecuencia, logrando resultados beneficiosos para el vivero La Tita.

Finalmente, como se mencionó en el plan de mercadeo e incluso en la Matriz DOFA, el vivero La Tita debe tener mayor campo en el área digital para aprovechar las oportunidades de mercado que se encuentran allí, todo con el fin de dar a conocer el nuevo producto del vivero La

Tita, *Essence Herb*, y a la vez, potenciar el direccionamiento estratégico de la empresa de tal manera que se genere un mayor impacto en el mercado objetivo.

► Conclusiones

La propuesta del diseño de direccionamiento estratégico del vivero La Tita, permitió dar a conocer la situación actual en la que se encontraba, esto por medio de los análisis externo e interno de la organización y de la metodología DOFA, donde se estudiaron y analizaron las falencias y se evidenciaron las oportunidades a fin de lograr posicionamiento y recordación en el sector. De este proceso se pudo concluir lo siguiente:

- La definición de la filosofía organizacional, es decir, la misión, visión y valores corporativos fueron la primicia para realizar el plan estratégico eficiente del vivero, el cual le permitirá crecer y posicionarse.
- Los resultados de la organización son distintos desde que se conozca la ruta a la cual deberán alinearse y, sobre todo, la razón de ser de la compañía, qué quiere y a dónde se dirige. Los valores del vivero La Tita son la guía que dictará su actuar frente a las diferentes situaciones que se presenten en su diario vivir.
- En el análisis interno y externo del vivero La Tita, el cual se realizó por medio de observaciones y entrevistas de la metodología PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se identificaron las falencias que se presentaban como organización. En el análisis interno se demostró que

el nivel de organización era mínimo donde la estructura del área de recursos humanos no existía. Por tanto, por medio de la matriz DOFA se identificaron las oportunidades y fortalezas que pueden ser aprovechadas por el vivero para atacar sus debilidades y hacer frente a las amenazas.

El éxito del plan estratégico depende del compromiso y la coherencia de las acciones y ejecución del personal del vivero La Tita, ya que es la empresa quien debe conocer quiénes son y hacia dónde se dirigen, y así lograr realizar de manera adecuada las estrategias planteadas y más adelante, el logro de los objetivos que permitan el posicionamiento, un adecuado funcionamiento y la permanencia del vivero La Tita en el mercado

► Recomendaciones

Direccionamiento Estratégico

Para el crecimiento de una empresa, es importante construir de antemano una estructura organizacional que le permita generar de manera adecuada cada uno de los procesos correspondientes a cada actividad a realizar, en pro de mejorar el rendimiento de sus trabajadores que impulsen el crecimiento económico y comercial de la empresa como propone Aguilar (2009). Así mismo se genera un compromiso con los miembros del vivero La Tita, por lo que se enlazan procesos de apropiación social con las partes interesadas del vivero.

Por otra parte, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que las TIC y el internet nos proveen, se sugiere implementar un plan de marketing que involucra el diseño de perfiles en redes sociales y la actualización permanente de contenido en conjunto a la página web donde se comuniquen las labores diarias del vivero, sus nuevos productos, precios, promociones, entre otros. Un factor importante que hoy en día el mundo de la globalización nos muestra, es la actualización de la información que se halla en las plataformas con el fin de crear confianza con el cliente a través de procesos de *benchmarking* y su enlace con la cadena de valor como determina Espinosa (2017).

Es importante realizar la documentación y la estandarización de los procesos, en donde constantemente haya una revisión y actualización periódica de los planes de acción que se han ejecutado como plantea Acero (2010). Esto es un punto focal para la mejora continua de la empresa y de los planes planteados. Adicionalmente, la estandarización de los procesos y los métodos de documentación permiten la gestión del conocimiento en la empresa como explica Idarraga (2012), esto es, permitir la transferencia del conocimiento de una forma más simple.

Finalmente, se recomienda establecer el vivero La Tita como empresa S.A.S (sociedad anónima simplificada).

1. Aplicar sistemas de monitoreo y evaluación a cada uno de los procesos de la organización.
2. Elaborar programas de capacitación continua a los empleados.

3. Tomar medidas de estrategia y control del impacto ambiental.
4. Las medidas de impacto ambiental deben ir orientadas al desarrollo económico y social de la organización.

► Referencias

- Acero., L. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/libros/libros-de-administracion-ecoe/direccion-estrategica-2da-edicion/>.
- Aguilar, R. (2009). *Proceso administrativo*. El Cid editor. <https://www.uladech.edu.pe/documentos/silabos/09/16/091646.pdf>.
- Caicedo, M. y Arango, V. (2010). *Direccionamiento estratégico de la empresa Zareb Studio utilizando para su evaluación elementos de plan de negocio*. <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/1553/1/TAD00684.pdf>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). *Caracterización económica y empresarial de diecinueve municipios de Cundinamarca*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14584/caracterizacion%20economica%20y%20empresarial%20de%2019%20municipios.pdf?sequence=1>.
- Castro. (2013). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. *Pensamiento y gestión*, p. 4-8, referido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>.
- Ecos del Combeima. (2018). *Viveros generan sustento a cerca de 250 mil familias en todo el país*. <https://ecosdelcombeima.com/economia/nota-128125-viveros-generan-sustento-cerca-de-250-mil-familias-en-todo-el-pais>.
- Espinosa, R. (2017). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. <http://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>
- González, X. (2019). *Las plantas vivas un negocio que crece en Colombia a través de internet* <https://www.agronegocios.co/agricultura/las-plantas-vivas-un-negocio-que-crece-en-colombia-a-traves-de-internet-2937383>.
- Hornngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (14th ed.). Prentice Hall.
- Idarraga., D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>.
- Molina, O. y Gómez, E. (2017). *PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DE CALZADO PX-S.A. DE LA CIUDAD DE CALI*. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1629/1/2017_plan_direccionamiento_estrategico.pdf
- Rodríguez., D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega. <https://es.scribd.com/document/359461049/Diagnostico-Organizacional-Dario-Rodriguez>.
- Sánchez, A. (2019). *Plan de direccionamiento estratégico y de mercadeo para la empresa PDS EXPRESS ubicada en la ciudad de Santiago de Cali periodo 2019-2021*. <https://repository.usc.edu.co/bitstream/20.500.12421/197/1/PLAN%20DE%20DIRECCIONAMIENTO.pdf>.