

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FAMILIAR CRIOPOLLO

JUAN DAVID MOLINA POSSO  
CARLOS ANDRÉS FEIJOO SANTACOLOMA

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MERCADERO Y PUBLICIDAD  
SANTIAGO DE CALI  
2022



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CRIOPOLLO

JUAN DAVID MOLINA POSSO  
CARLOS ANDRÉS FEIJOO SANTACOLOMA

DIRECTOR DEL PROYECTO  
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MERCADERO Y PUBLICIDAD  
SANTIAGO DE CALI  
2022

## Tabla de Contenido

<b>PREGUNTA DE ENGANCHE</b> .....	<b>4</b>
<b>MOTIVACIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>6</b>
<b>KEY WORDS</b> .....	<b>6</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>7</b>
<b>MISIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>VISIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b> .....	<b>9</b>
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	<b>9</b>
<b>Presupuesto</b> .....	<b>18</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>36</b>
<b>APRENDIZAJES</b> .....	<b>39</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

<b>Ilustración 1.. Modelo Porter CvsI .....</b>	<b>11</b>
<b>Ilustración 2. Modelo Fred Davis .....</b>	<b>13</b>
<b>Ilustración 3. Modelo William Newman.....</b>	<b>14</b>
<b>Ilustración 4. MODELO FRANK BANGHART.....</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración 5. Figura 5. Etapas de un Proyecto.....</b>	<b>15</b>
<b>Ilustración 6. Figura 6. Modelo de interdependencia .....</b>	<b>16</b>
<b>Ilustración 7. Proceso administrativo .....</b>	<b>17</b>
<b>Ilustración 8. Modelo del proceso de gestión estratégica.....</b>	<b>18</b>
<b>Ilustración 9.Comparativo Modelos de planeación .....</b>	<b>19</b>

## **PREGUNTA DE ENGANCHE**

¿Sabe usted que la implementación de un plan estratégico permite reducir variables que impactan directamente en la utilidad como lo son el costo y el tiempo dentro de una organización?

## **MOTIVACIÓN**

La empresa Criopollo se caracteriza por innovar e implementar nuevos procesos en la producción animal diferentes a los ya existentes en la industria avícola, pues se ha fijado como meta añadir valor a su proceso tanto en la producción como en la comercialización de sus productos teniendo siempre como lineamiento la satisfacción del cliente final, ofertando un producto con propiedades únicas y superiores. Es por lo anterior que decidimos desarrollar el presente trabajo en dicha empresa, pues pretendemos obtener información objetiva que nos permita aportar innovación mediante procesos de gestión que le permitan a esta empresa establecer y alcanzar metas con un alto grado de eficiencia y eficacia.

Por otro lado, al ser Criopollo una empresa con muy poco tiempo en el mercado y que la mayor parte de sus procesos han sido dirigidos empíricamente, es recomendable hacer uso de la teoría para optimizar los diferentes tipos de procesos administrativos que se llevan a cabo tanto dentro como fuera de esta, lo que permitirá constituir una empresa con bases sólidas.

## **RESUMEN**

Planear estratégicamente permite reducir riesgos y asegurar en gran medida el correcto funcionamiento de una empresa, tener procesos eficientes y tener un punto de medición para evaluar si se han cumplido los objetivos y que tan eficaz han sido. Es por lo anterior que toda organización debe contemplar en su panorama un plan estratégico que le permita registrar el cómo y cuándo de sus operaciones, por medio del establecimiento de metas, lineamientos y pautas. El presente trabajo tiene como finalidad la implementación de un plan estratégico para la empresa familiar Criopollo, que busca tecnificar sus procesos y optimizarlos, esto con el fin de lograr alcanzar todos sus

objetivos en plazos establecidos. Al mismo tiempo se replantean importantes conceptos como lo son la visión y la misión, pues a partir de esto identificamos el ¿por qué? y la razón de ser de esta empresa.

**Palabras Claves:** Planeación estratégica, clima organizacional, objetivos.

## **ABSTRACT**

Strategic planning allows to reduce risks and ensure to a great extent the correct operation of a company, to have efficient processes and to have a point of measurement to evaluate if the objectives have been met and how effective they have been. It is for this reason that every organization should contemplate in its outlook a strategic plan that allows it to record the how and when of its operations, through the establishment of goals, guidelines and guidelines. The purpose of this work is the implementation of a strategic plan for the family business Cripollo, which seeks to technify its processes and optimize them, in order to achieve all its objectives within established deadlines. At the same time, important concepts such as vision and mission are redefined, because from this we identify the why and the reason of being of this company.

**Key words:** Strategic planning, organizational climate, objectives.

## **METODOLOGÍA**

- Consulta Bibliográfica
- Trabajo de campo

## **OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de este trabajo es lograr por medio del desarrollo de un plan estratégico identificar las diferentes falencias que se pueden encontrar en procesos administrativos y de comercialización dentro y fuera de la compañía Cripollo para lograr mejorarlos y poder alcanzar todas las metas previstas.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Elaborar un plan estratégico para la empresa Cripollo

2. Potenciar la calidad de los procesos internos y externos por medio de un plan de trabajo.
3. Detectar los puntos fuertes y débiles de los procesos administrativos y comerciales.
4. Establecer las acciones para la toma de decisiones a corto y medio plazo.

## **MARCO TEÓRICO**

Partiendo de que un marco teórico o de referencia se centra en la presentación de diferentes conceptos, teorías y lineamientos de un proyecto investigativo acerca de un tema puntual, hacemos referencia en este caso a la planeación estratégica, que, se caracteriza por ser una herramienta que permite el establecimiento previo a un proyecto de metas y del cómo alcanzarlas a grandes rasgos. En este sentido, nos brinda las herramientas necesarias para establecer los lineamientos para el desarrollo de un proyecto como para la toma de decisiones de este.

## **MISIÓN**

La misión de una empresa debe representar su razón de ser y evidenciar el porqué de su existencia, pues estas simbolizan las necesidades que se buscan satisfacer a un público objetivo. Asimismo, debe permitir a todos los stakeholders internos y externos definir su identidad, actividad, valores y finalidad.

Así pues, según Coulter y Robbins en su libro Administración, “La misión representa la declaración escrita del propósito de la entidad de negocio. Se desarrolla en palabras específicamente en oraciones, y no incluye objetivos medibles. La misión no debe ser extensa, por lo que debe ser precisa, ya que representa la actitud de la entidad de negocio y sirve de orientación y guía para los participantes de la misma”.

Teniendo en cuenta la definición anterior, hacemos referencia en que la misión tiene que ser clara y concisa pues de esta parte, entre otras, el proceso de planificación estratégica que permitirá la implementación de estrategias al momento de elaborar una

misión y que esta motive a las personas a contribuir bajo el marco de razón de ser de la empresa.

**Misión Actual Criopollo:** “Llevar a la mesa de las familias un producto de calidad superior con propiedades únicas que lo diferencian de lo que ya se oferta en el mercado”

**Propuesta de Misión:** Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de un producto completamente natural elaborado bajo altos estándares de calidad, pues estamos comprometidos con su bienestar. Nuestros procesos innovadores y personal capacitado nos permiten diferenciarnos y ser únicos en nuestro segmento.

## **VISIÓN**

La visión de una empresa nos indica hacia donde se dirige una empresa tanto a largo como mediano plazo y la meta a la que quiere llegar. La razón principal de establecer una visión en una empresa es con el fin de crear una guía que permita enfocar a todos los miembros de ésta para cumplir los objetivos propuestos, estrategias y decisiones para que se logre lo establecido.

El establecer la visión de una empresa, también funciona como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

**Visión actual Criopollo:** Buscamos posicionarnos en la mente de nuestros clientes como la empresa que lleva a su mesa el pollo con mejor calidad del país.

**Propuesta de visión:** Como empresa buscamos estar en constante desarrollo y aprendizaje para ofrecer un producto con los mejores estándares de calidad, es por ello que queremos antes del año 2025 estar en la mente de nuestros clientes como la empresa que lleva el mejor pollo a la mesa de todos los colombianos.



## **VENTAJA COMPETITIVA**

Este término hace referencia a las cualidades y/o aspectos en los que una empresa se destaca por encima de los demás competidores en un clúster empresarial. Estas ventajas son determinantes para todas las personas interesadas pues influyen directamente en la toma de decisiones de los consumidores.

En este sentido, según Porter “*La ventaja competitiva* crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos con relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados”.

Ahora bien, la empresa Cripollo se ha centrado entre otras cosas, en identificar los puntos de falencia de su competencia, con el fin de tenerlos como base para establecer nuevas estrategias y crear ventajas que le permitan destacarse y ser competitivos a pesar de llevar tan poco tiempo en el mercado. Entre estos se encuentran procesos de producción, de atención al cliente, de selección de personal, de manejo de proveedores entre otros son en los que actualmente trabaja esta empresa para lograr generar valor.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones establecer las estrategias y procesos internos necesarios que se deben implementar para alcanzar metas previstas tanto en proyectos como en procesos que hagan parte de esta, basado en la creación de diseños que estarán bajo la dirección y control de una persona encargada, también que se haga el análisis

Si bien la planeación estratégica está encaminada al análisis de información actual de la compañía para la toma de decisiones futuras, es necesario considerar que también se tomarán decisiones en el momento inicial que generarán cambios que permitirán alcanzar

dichas metas en el futuro. Asimismo, la planeación estratégica no asegura la eliminación de riesgos más si, los identifica y permite crear una ruta para la toma de las mejores decisiones.

### *MODELO PORTER*

Michael Porter, ingeniero y profesor de Harvard, propone en 1979 el modelo de planeación estratégica de las cinco fuerzas, que permite definir el nivel de competitividad de una compañía u organización dentro del sector en donde base sus actividades. El modelo propone un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es desarrollado bajo las cinco fuerzas.

La primera fuerza es el **poder de negociación con los clientes** e indica que cuanto más estén organizados los consumidores, mayor van a ser sus exigencias y condiciones que impongan en la relación de precios, calidad o servicios, lo que causará que la compañía u organización cuente con menos margen y el mercado será más atractivo al tener el cliente la libertad de elegir entre diferentes marcas. La segunda fuerza es la del **poder de negociación de proveedores** en esta se mide la facilidad que tienen los proveedores para variar precios, plazos de entrega, formas de pago, entre otros aspectos clave en la relación cliente-proveedor. Entre menos proveedores haya en el mercado, menor va a ser la capacidad de negociación. La tercera fuerza es la **amenaza de nuevos competidores**, siempre existirá el riesgo de que otras empresas lleguen a un sector determinado, con los mismos productos pero con nuevos recursos y estrategias que les permitan adueñarse de partes del mercado. Mientras más fácil sea entrar en un mercado, más grande será la amenaza. La cuarta fuerza es la **amenaza de productos sustitutos**, un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. La quinta y última fuerza es la **rivalidad entre los competidores existentes**, este es el resultado de las cuatro anteriores fuerzas y es el que proporciona la información necesaria para el establecimiento de estrategias con las que se busca destacar y posicionarse en el mercado,

la rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están bien posicionados o tienes costos bajos.



Ilustración 1.. Modelo Porter CvsI

## *MODELO FRED DAVIS*

Fred Davis propone un modelo sistemático para la toma de decisiones en la organización, donde se soporta con datos información cualitativa como cuantitativa, este modelo cuenta con tres etapas diferenciadas, la primera etapa es de formulación, la segunda es de ejecución y la tercera es de revisión y evaluación de las estrategias propuestas.

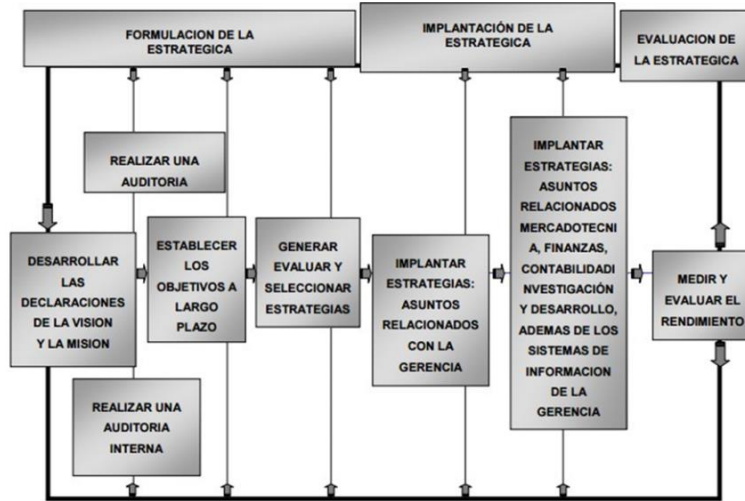
Fase 1: Formulación de estrategias: Fred propone realizar una profunda investigación con distintas matrices, las cuales son de fortalezas y amenazas, la matriz BCG, la matriz de la gran estrategia y las matrices interna y externa. Todas ellas son de aplicación para obtener una visión global a la par que detallada de la situación actual tanto interna como externa y poder formular las posibles estrategias en función de las alternativas previstas.

Fase 2: Ejecución de las estrategias: Fred distingue tres etapas, una primera de fijación de metas, una segunda de fijación de políticas y una tercera de asignación de recursos:

- Fijación de metas: deben ser motivadoras, alcanzables para conseguir la movilización tanto de gerencia como de trabajadores de la empresa con el fin de que sea compartida entre todos y su ejecución se lleve a cabo de la mejor manera.
- Fijación de políticas: En esta fase, ya conocidos los objetivos, se deben determinar los pasos a seguir que guiarán a la organización a culminar objetivos, para así obtener los resultados.
- Asignación de recursos empresariales: en esta fase se conocen las estrategias, las metas, objetivos y las políticas de empresa es por eso que se debe asignar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

Fase 3: Evaluación de las estrategias: En este último Fred David establece un marco para la evaluación de la estrategia, que debe ser continua y sistemática para adaptarnos al cambio con posibilidades de éxito. Para ello establece una serie de preguntas que deben repetirse constantemente y un mapa de procesos para que esta revisión pueda ser

sistematizada y pueda llegar a mostrar los resultados en una tabla para que así, se puedan tomar de acciones necesarias.



*Modelo de Fred David*

*Ilustración 2. Modelo Fred Davis*

### MODELO WILLIAM NEWMAN

En este modelo William Newman nos muestra cuatro pasos, se diagnostica el problema, se determinan unas soluciones optativas, se hace un pronóstico de resultados de cada acción y se elige un camino a seguir según el previo orden de ideas.

William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos “...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir”. (Álvarez, 2002, p. 23).



Fuente: Álvarez, 2002, p. 23.

*Ilustración 3. Modelo William Newman*

### *MODELO FRANK BANGHART*

Principalmente este modelo tiene un ciclo donde primero se inicia dando el problema y se diseñan planes o alternativas, luego estos se evalúan y se selecciona un plan para dicha alternativa, siguiente se hace una retroalimentación y se vuelve a diseñar un plan o alternativa a un problema.

Por otra parte, Frank Banghart nos explica las siguientes fases

En la primera fase se da la conceptualización del problema y se diseñan planes o alternativas, enlazando varias de las etapas generales en una sola.

En la segunda fase, se propone una evaluación de los planes o las alternativas propuestas por la organización

En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción posterior a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones.

La cuarta fase, llamada instrumentación del plan o alternativa, se refiere a la parte operativa del plan o alternativa seleccionada, iniciándola fase final del proceso.

La quinta fase, se propone un proceso de retroalimentación, con el fin de eliminar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan.

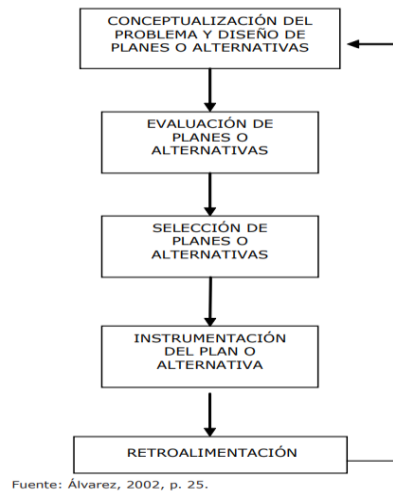


Ilustración 4. MODELO FRANK BANGHART

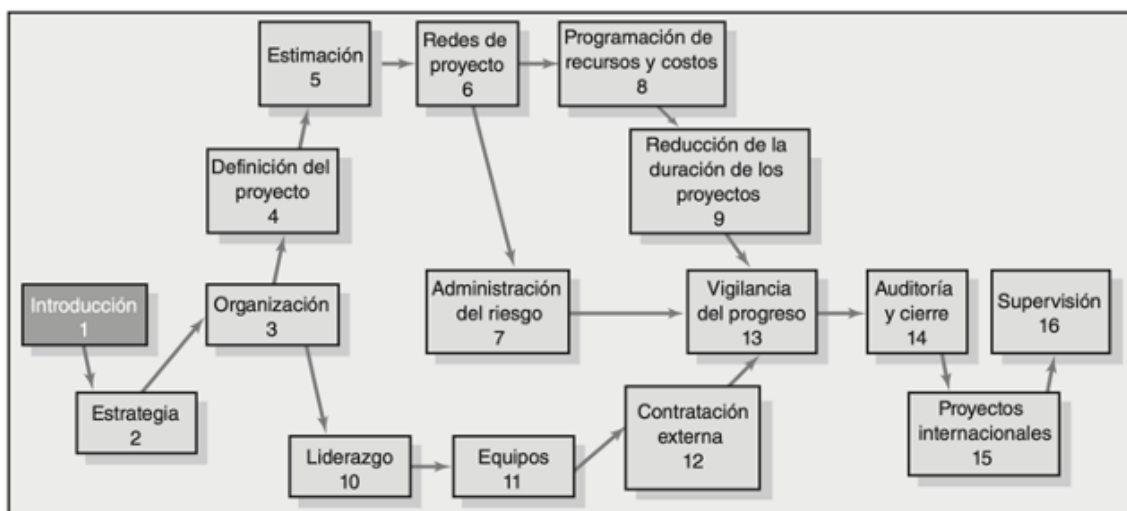


Ilustración 5. Figura 5. Etapas de un Proyecto

- Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia

Este modelo, propone una planeación informal siempre y cuando existiera un pensamiento estratégico y la empresa familiar fuera pequeña. A partir de este esquema,

Ward (2006) identificó los siguientes pasos para el desarrollo de un planeamiento estratégico:

1. Realizar una matriz (DOFA), que permita evidenciar el estado actual de la empresa.
2. Establecer el compromiso de la familia con el futuro de la empresa que asegure una planificación.
3. Elaborar un análisis financiero para conocer en realidad como está el negocio.
4. Realizar un análisis del mercado actual para identificar diversas alternativas que puede tomar la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizarse en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.

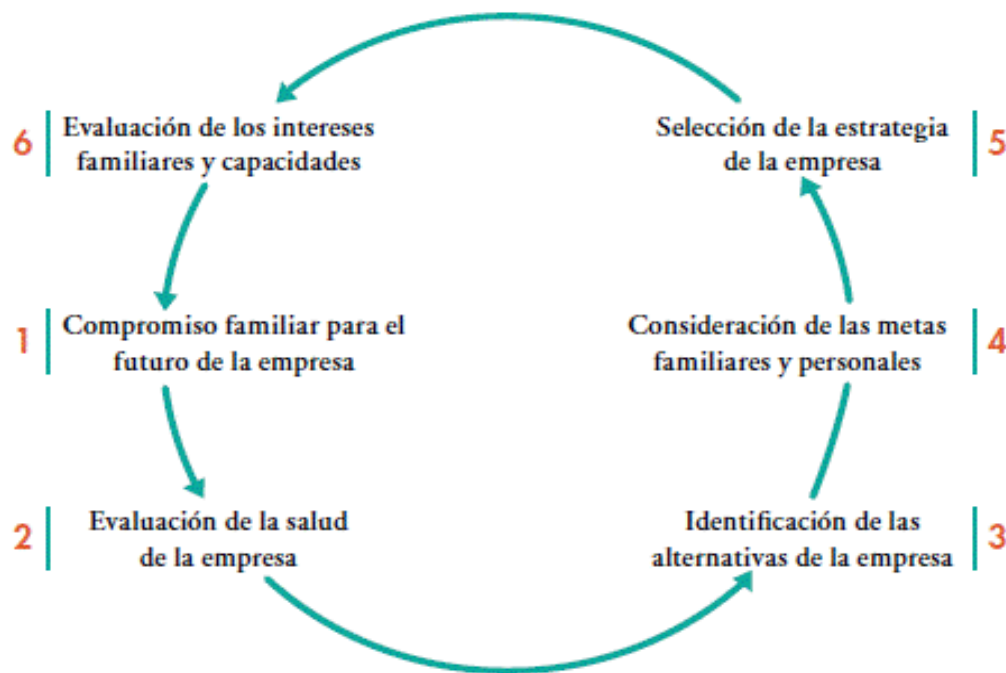


Ilustración 6. Figura 6. Modelo de interdependencia

Fuente: Ward, 2006



### Modelo del proceso de administración estratégica

Este modelo fue desarrollado a partir de una revisión profunda de literatura, donde se menciona que el proceso de administración estratégica, tanto para las empresas familiares como empresas no familiares, se desarrolla bajo tres aspectos fundamentales: el primero es la formulación del plan dependiendo de las problemáticas encontradas, seguido de esto se hace la implementación del mismo para finalizar estableciendo un control, enfocado hacia el cumplimiento de objetivos.



NOTA: La influencia familiar aparece en negrita cursiva

Ilustración 7. Proceso administrativo

### Modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar

El modelo de gestión estratégica de empresa familiar propuesto por Ussman (2004), el cual tiene dos elementos: análisis situacional y la gestión estratégica. Es un modelo de administración, dónde se mezclan los objetivos familiares y empresariales.

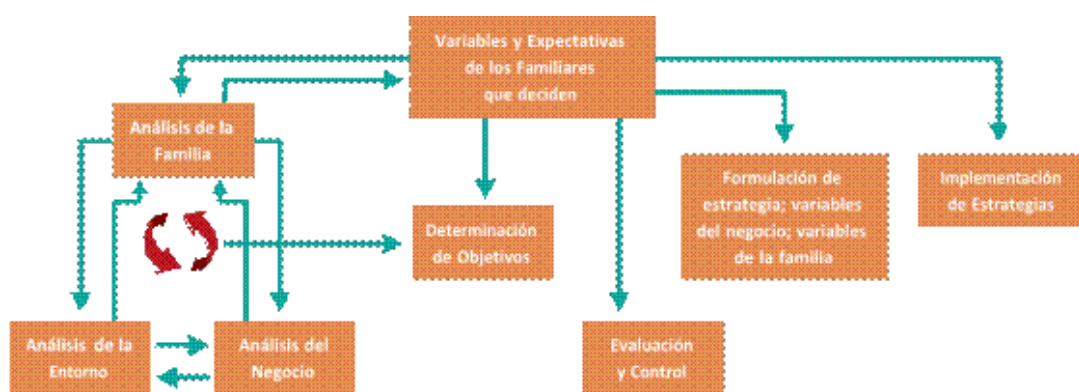


Ilustración 8. Modelo del proceso de gestión estratégica

## Clima Organizacional

Actualmente en Criopollo no se hacen encuestas como tal de clima organizacional para indagar sobre la satisfacción del personal frente al área operativa en la planta de producción, sin embargo, su gerente planea reuniones al final de la semana para indagar acerca del trabajo que se realizó, se toman en cuenta opiniones del personal, solicitudes de estos e incluso para recomendaciones de mejora sobre la cadena de producción, abastecimiento de materias primas y comercialización.

## Presupuesto

¿Qué es un presupuesto?

Un presupuesto es un documento que te permite plasmar los ingresos y gastos personales o de una empresa con el fin de llevar unas finanzas mucho más organizadas, permitiendo establecer los hábitos de consumo. La mejor manera de hacer un presupuesto es identificar en qué se está gastando el dinero ahora, de dónde proviene y a dónde se va, y para ello se recomienda hacer un registro de los ingresos mensuales y los gastos.

## Presupuesto de una empresa

El presupuesto de una empresa se puede definir como un documento que recopila todas las operaciones y recursos que puedan generar un gasto o ingreso para ella, el cual es de suma importancia, ya que es la planificación de los recursos de una compañía por un determinado tiempo, además es donde se fijan unos pronósticos a nivel de costos de producción, ventas y otros, de esta manera se puede obtener una imagen a mediano o largo plazo de la actividad de la empresa según sus necesidades.

Modelo	FRED R. DAVID	WILLIAM NEWMAN	MICHAEL E. PORTER	FRANK BANGHART	
<b>Características</b>	Modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones, argumentado en datos e información cuantitativa y cualitativa	Abordar el problema mediante un diagnóstico, planteamiento y determinación de posibles soluciones, se realiza un pronóstico para finalmente escoger el camino a seguir.	Análisis situacional tanto interno como externo de la organización para aplicar la herramienta de las cinco fuerzas.	Define la situación de una organización realizando un análisis del problema y planeación para la solución	
<b>Fases</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de Visión, Misión, Objetivos y Estrategias</li> <li>2. Puntualización de objetivos y estrategias</li> <li>3. Poner en acción las estrategias</li> <li>4. Evaluar el desempeño obtenido</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico del Problema</li> <li>2. Determinación de Soluciones Op</li> <li>4. Pronóstico de Resultados</li> <li>5. Elección del Camino a seguir</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. análisis Externo e Interno (5 fuerzas)</li> <li>2. Aplicación de la herramienta DOFA</li> <li>3. Evaluación y Retroalimentación de las estrategias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conceptualización del Problema</li> <li>2. Evaluación de Soluciones</li> <li>3. Selección de Soluciones</li> <li>4. Instrumentación de Plano Alternativa</li> <li>5. Retroalimentación</li> </ol>	
<b>Comparativo</b>	<b>Orden de Actividades</b>	✓	✓	✓	✓
	<b>Retroalimentación</b>	✗	✗	✓	✓
	<b>Se tienen en cuenta Visión y Misión</b>	✓	✓	✓	✓
	<b>Varias Etapas de Análisis</b>	✓	✓	✗	✗
	<b>Análisis de Situación o Problema</b>	✓	✓	✓	✓
	<b>Etapas de Control</b>	✗	✗	✓	✓

Ilustración 9. Comparativo Modelos de planeación

## **ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **FICHA TÉCNICA**

1. Persona Natural
2. Tema: Sondeo para análisis del clima organizacional interno en la empresa Criopollo
3. Universo Poblacional: Personas que actualmente laboran en la empresa en mención
4. Grupo Objetivo: Colaboradores de diferentes áreas de la empresa Criopollo.
5. Sistema de muestreo: Encuesta
6. Marco Muestral:
7. Tamaño de la muestra: 18 Personas
8. Margen de error: 0,5
9. Técnica de recolección de datos: Encuesta vía internet.
10. Fecha: 15/09/2022

### **RESULTADOS**

#### **1. ¿En cuál de las siguientes áreas desempeña sus funciones?**

La empresa Criopollo cuenta con cinco áreas, producción, administración, ventas – atención al cliente, mercado y servicio técnico. En donde opera el mayor número de personas es el área de producción y ventas con casi el 30% del total cada uno. Seguido de administración con un 18% al igual que mercadeo y finalmente este servicio técnico con un 8%.

**2. En una escala del 0 al 10, en la que el 0 es “nada satisfecho” y el 10 es “muy satisfecho” y 5 es neutral. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el clima laboral en la empresa?**

Satisfacción – En una escala de 0 a 10 en promedio los colaboradores de la empresa se encuentran satisfechos con un 8.91.

**3. ¿En la empresa está definida claramente la Misión y Visión?**

Frente a la definición de visión y misión los cargos administrativos y de ventas indican que están claramente definidas para ellos, sin embargo, para los cargos de producción y operativos no lo están. De lo anterior se infiere que, se debe reforzar la comunicación con las últimas áreas mencionadas pues con esto se percibe que no se está haciendo adecuadamente.

**4. La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.**

Frente a la comunicación de los objetivos para crear sentido común de misión casi 1/3 de los colaboradores respondieron negativamente, pues para ellos no se manifestaban de manera clara cuales son los objetivos. Este análisis apoya a la hipótesis de la respuesta anterior, pues son los operarios y encargados de producción los que respondieron negativamente.

**5. ¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?**

Si bien la empresa cuenta con un plan para alcanzar los objetivos no se da a conocer en todas las áreas. Algunos colaboradores alegaban que desconocía si existía dicho plan, otros, que si existía pero que no era claro o que faltaba comunicarlo de mejor manera. Por otro lado, se recomienda que la implementación de un plan, este enfocado a las necesidades de cada área.

**6. En una escala del 0 al 5, en la que el 0 es “nada dispuesto” y el 5 es “muy dispuesto” . ¿Si se implementara un nuevo Plan Estratégico, estoy dispuesto a servir de voluntario para iniciar los cambios?**

El 98% de los colaboradores coinciden que es necesario la implementación de un plan estratégico una vez explicado en que consiste, pues han identificado oportunidades de mejora en diferentes procesos, esto con la finalidad de aumentar la productividad y disminuir en algunos casos tiempo.

**7. ¿En esta empresa valoran mi trabajo?**

La totalidad de los colaboradores respondieron que sentían que en la empresa valoraban su trabajo, esto hace referencia a los buenos tratos del personal, el pago adecuado de salarios y a que se les escucha constantemente.

**8. En una escala del 0 al 10, en la que 0 es “nada orgulloso” y 10 es “muy orgulloso” y 5 es neutral ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en esta empresa?**

Por otro lado, en una escala del 0 al 10, los colaboradores se sienten orgullosos con un 7.73. Esto es satisfactorio pues se crea un sentido de pertenencia con la empresa lo que garantiza un aumento en la productividad frente a personal que no es afín a este sentimiento o es indiferente.

**9. En una escala de 0 al 10, en la que 1 es "nada exigente" y 10 es "extremadamente exigente" y 5 es neutral ¿Qué tan exigente considera que es su trabajo?**

En cuanto a exigencias del cargo, varía directamente de las funciones que tenga que desempeñar cada colaborador. Las áreas en donde más exigencia se contempla son las de producción, operativas y de mercadeo, frente a las administrativas en donde no es tan exigente cumplir las funciones.

**10. ¿Considera que se le paga lo justo por su trabajo?**

Cerca del 75% de los colaboradores se sienten a gusto con el pago que reciben, sin embargo, el otro 25% alega que podría ser mejor, este último siendo para los cargos operativos y productivos, lo que se resume a que los cargos con mayor exigencia deberían ser mejor pagos.

#### **11. ¿Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo?**

Los colaboradores coinciden que sus superiores los motivan constantemente para cumplir con el trabajo correspondiente a cada área, sin embargo, algunas funciones no están bien delimitadas por lo tanto los colaboradores en algunas ocasiones no comprenden que se debe hacer.

#### **12. ¿Conoce las exigencias y los objetivos por cumplir en su área de trabajo?**

El 82% indica que conoce las exigencias y los objetivos por cumplir en sus áreas de trabajo, es importante que este porcentaje suba a un 100%, pues si no se conoce cuáles son las exigencias no se desempeñaran bien las funciones del área, lo que afectara la eficiencia y la productividad.

#### **13. ¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas?**

La totalidad de los colaboradores se sienten comprometidos con alcanzar sus metas esto se debe a que desde gerencia se busca implantar un sentido de pertenencia y de familiaridad lo que conlleva a que las personas estén motivados a cumplir las metas o funciones que cada cargo demanda.

#### **14. ¿Siente que usted y sus compañeros trabajan por una meta común?**

Cerca del 83% sienten que trabajan por una meta común, en este caso es “ofertar en el mercado un pollo con características y propiedades únicas, brindándole al cliente un producto de máxima calidad”.

#### **15. ¿Considera que puede comunicar con total tranquilidad su opinión respecto al trabajo a su superior?**

El 100% de los colaboradores se siente capaz de comunicar libremente su opinión respecto al trabajo hacia su superior, esto es muy beneficioso para la compañía pues se establece una ruta de mejora constante al escuchar las necesidades y problemas de las diferentes áreas y se logra proponer soluciones que impacten beneficiosamente a Criopollo.

#### **16. ¿Su superior le pide opiniones para ayudarlo a tomar decisiones?**

Siguiendo la línea de la pregunta anterior, pese a que los colaboradores son escuchados un 10% algo que su superior no le pide opiniones para la ayudar en la toma de decisiones.

#### **17. ¿Qué quisiera cambiar para mejorar en su puesto de trabajo como tal o en la empresa?**

A grandes rasgos los colaboradores de Criopollo argumentaron que se podrían mejorar en aspectos como lo son el aseguramiento de la producción, haciendo énfasis en que se debe establecer un plan de trabajo en donde periódicamente haya disponibilidad de producto, por otro lado, consideran que es importante la creación de un espacio informativo semanalmente para tratar temas de interés que son de vital importancia para la empresa pues de esto podrían obtener información para mejorar en las diferentes áreas y por último, consideran importante que puedan ser parte de la toma de decisiones que involucran directamente sus puestos de trabajo.

## **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### **FICHA TÉCNICA**

1. Persona Natural
2. Tema: Sondeo para análisis de la satisfacción del cliente frente a los productos ofertados en el mercado por Criopollo



3. Universo Poblacional: Personas que consuman proteína animal en su dieta diaria.
4. Grupo Objetivo: Personas que consuman productos de Criopollo.
5. Sistema de muestreo: Encuesta
6. Marco Muestral:
7. Tamaño de la muestra: 30 Personas
8. Margen de error: 0,5
9. Técnica de recolección de datos: Encuesta vía internet.
10. Fecha: 15/09/2022

## RESULTADOS

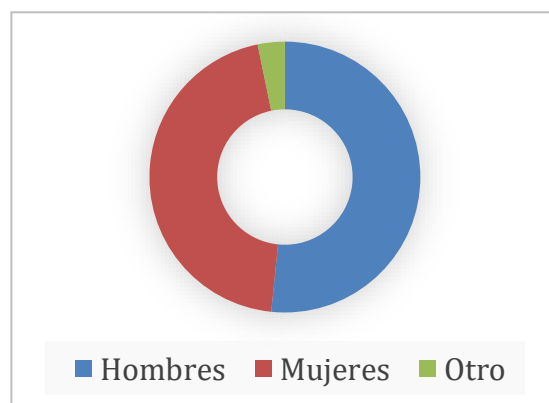
Para este sondeo nuestro segmento fueron las personas que consumen productos de la empresa con la intención de evaluar el nivel de satisfacción que estos tienen frente a la compañía y sus productos. Una vez aplicada la técnica de recolección de datos, se obtuvieron los siguientes resultados.

*Sección 1.* Las preguntas de la 1 a la 5 corresponden a aspectos demográficos como categoría de edad, género, ocupación actual, rango de salario y cantidad de personas que constituyen el núcleo familiar.

### 1. ¿Cuál es su género?

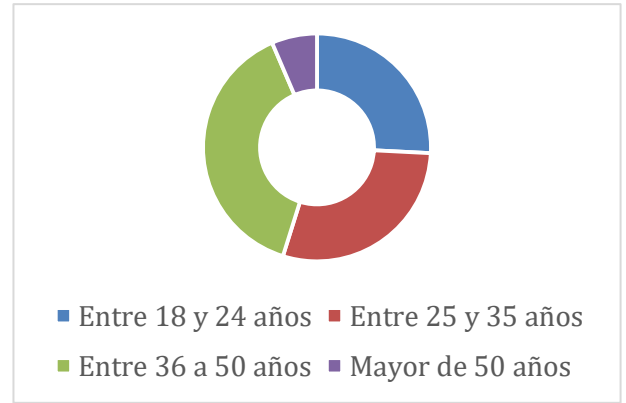
Como se puede ver en la gráfica, de las 31 personas que respondieron la encuesta, 14 eran hombres y 16 eran mujeres y 1 personas la cual no quiso definir su sexo.

### 2. ¿Cuál es su edad?



*Fuente: Propia*

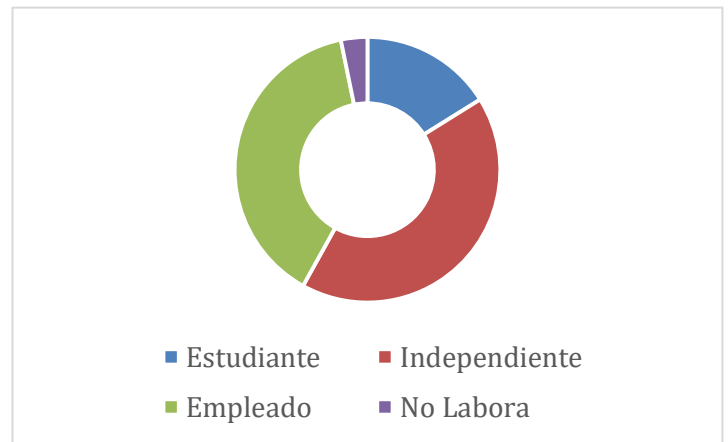
La mayor frecuencia se concentra en un rango entre 36 a 50 años, seguido de 25 a 35 años y dentro de la muestra analizada, se observó que solo el 6% eran mayores de 50 años, además en esta encuesta no hay ninguna persona menor a 18 años.



Fuente: Propia

### 3. ¿A qué se dedica?

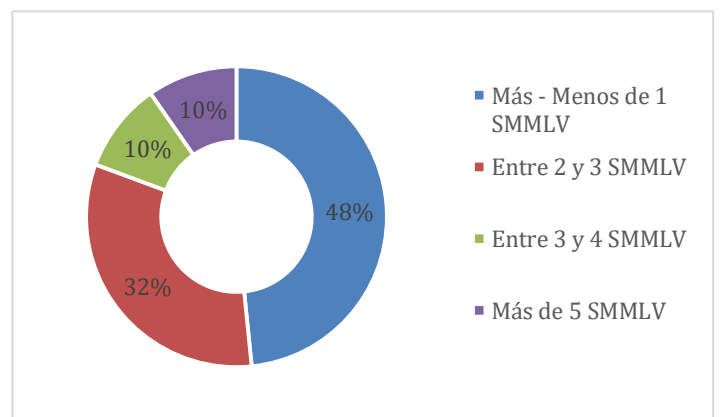
El 42% de la muestra se concentra en personas independientes, el 39% empleados, 16% en estudiantes y 3% en personas que no labora. Destacando que entre el alimento de esta categoría tienen ingresos específicos.



Fuente: Propia

### 4. ¿Cuánto son sus ingresos mensuales?

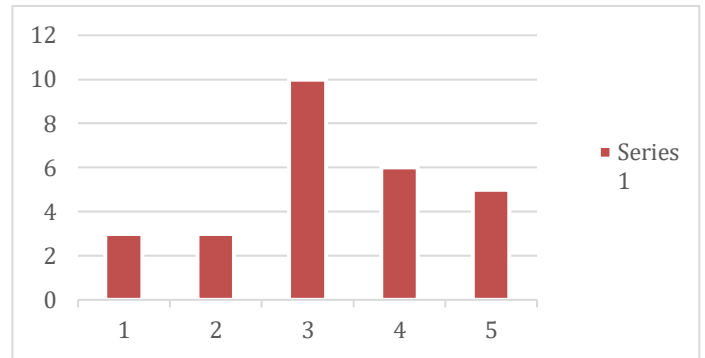
Con casi la mitad de los encuestados el rango de ingresos más alto para este seleccionado grupo de personas con un 48% tienen ingresos mensuales de más o menos un salario mínimo mensual, seguido del 32% entre 2 y 3 salarios mínimos, el 10% entre 2 y 4 salarios mínimos e igualmente más de 5 salarios mínimos.



Fuente: Propia

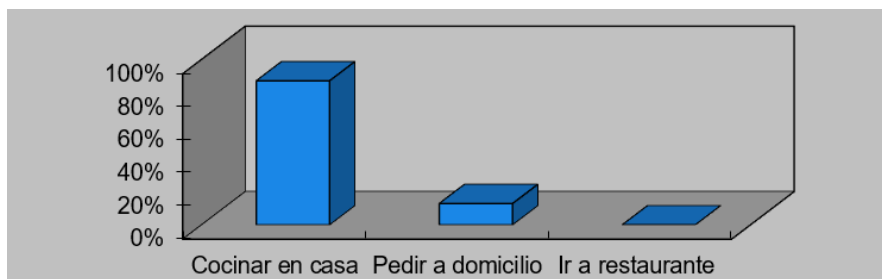
### 5. ¿Cuántas personas conforman su núcleo familiar?

Analizando el número de personas que conforman el núcleo familiar se logró evidenciar que la mayor parte de las personas encuestadas viven en su hogar con 3 personas con un 32,25%, seguido de un 25,58% las cuales viven de 4 personas. Por otra parte a aquellas que viven con solas o con otra personas son muy pocas representando el 9,67% en estos dos casos.



Fuente: Propia

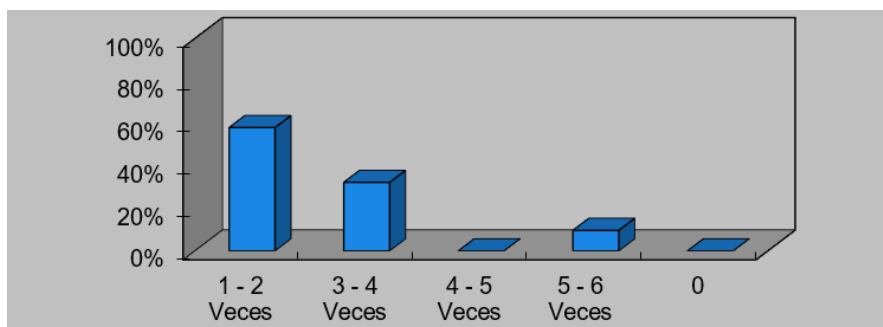
### 6. De estas actividades ¿cuál es la que realiza con mayor frecuencia en una semana?



Fuente: QuestionsPro

Con un 87% de los encuestados, representando más de la mitad de las personas (27), estas prefieren cocinar en casa, y solamente 4 personas siendo el 13% prefieren pedir a domicilio en su mayor de tiempo.

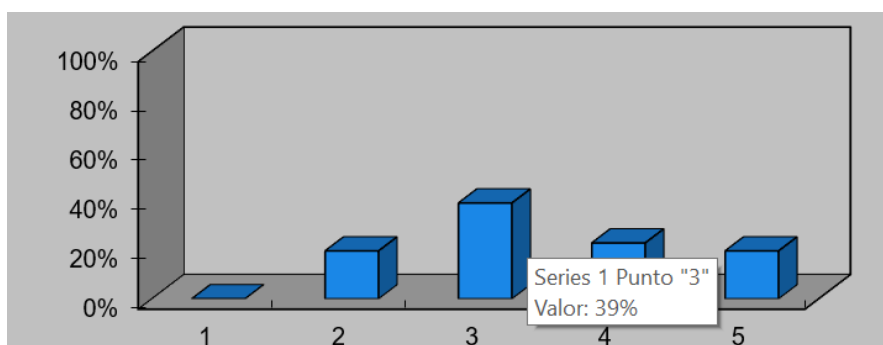
### 7. ¿Cuántas veces al día consume proteína de origen animal?



Fuente: *QuestionsPro*

Con un 58% de los encuestados consumen de 1 a 2 veces proteína animal al día, seguido del 32% donde consumen de 3 a 4 veces al día y por último siendo muy pequeño el porcentaje con un 10% entre 5 y 6 veces al día. Además, se considera que frecuentan mucho el consumo de proteína animal viéndose atractivo para los consumidores.

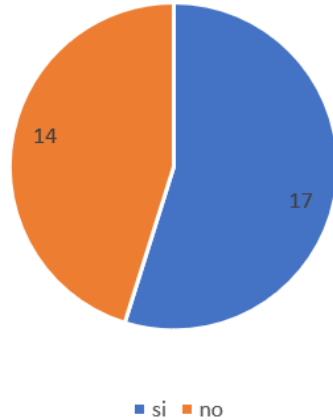
**8. ¿Con que frecuencia consume Pollo? (califíquelo en una escala del 1 al 5 donde 1 es poco frecuente y 5 muy frecuente).**



Fuente: *QuestionsPro*

Analizando la frecuencia con las que las personas consumen pollo en su dieta diaria fueron las siguientes, a un nivel intermedio 39%, seguido de 23% siendo frecuente y muy frecuente con un 19%. Observando que el pollo está casi en todas las comidas de los encuestados en su dieta diaria

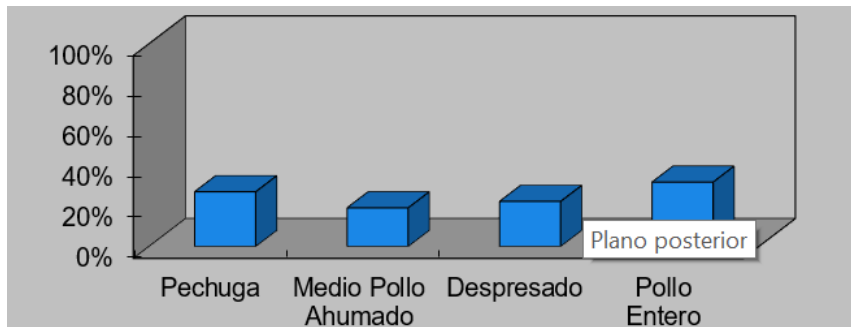
**9. ¿Qué marcas conoce de carne de Pollo?**



*Fuente: Propia*

Con más del 50% de los encuestados se percibe que conocen y saben acerca de la marca Criopollo. La otra parte de personas no tuvieron presente esta marca a la hora de responder por lo que se infiere que hace falta trabajar en el tema de recordación para posicionar la marca en la mente de los consumidores.

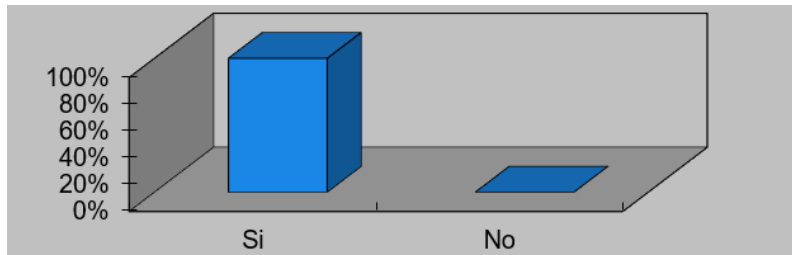
#### 10. ¿Qué productos de Criopollo consume?



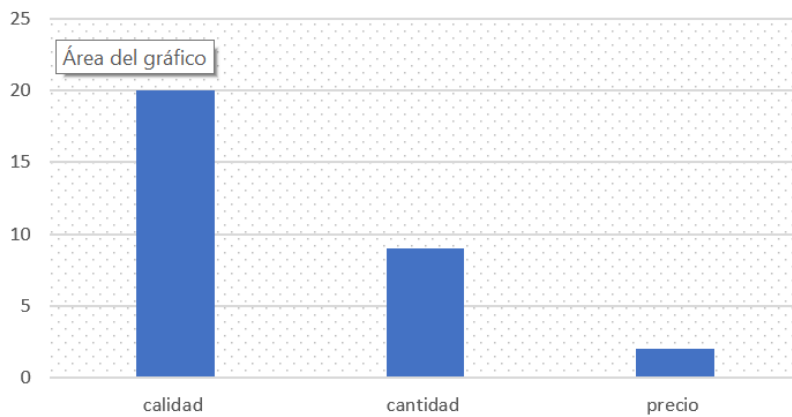
*Fuente: QiestionsPro*

Con porcentajes muy parejos entre estos cuatro productos, los productos que más compran son el pollo entero con un 32% seguido de pechuga con un 27% siendo los más atractivos para los consumidores y el que menos compran, pero siendo atractivo es el medio pollo ahumado con un 19%

**11. ¿Le parece el precio de estos productos es razonable?**



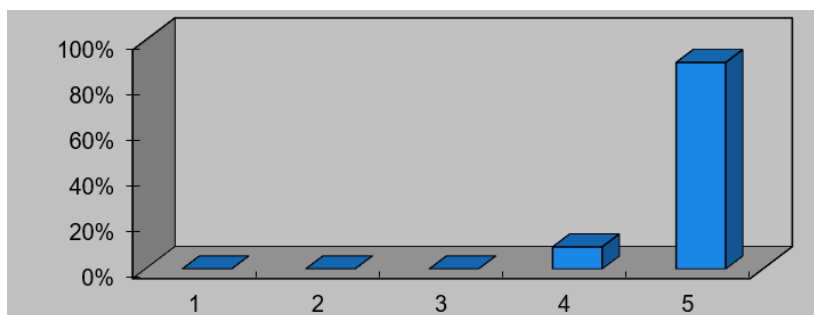
*Fuente: QuiestionsPro*



*Fuente: Propia*

Mostrándole a los consumidores el precio promedio que tiene la empresa Cripollo sobre estos productos el 100% de los encuestados consideró que el precio que tiene la marca era razonable para el consumo en su dieta diaria. Al preguntar el ¿Por qué? Sobre su respuesta anterior se destacaron 3 pilares importantes que representaban los productos de la marca Cripollo, donde se destacó por mucho más del 60% el cual fue la calidad con un total de 23/31 personas, la cantidad 9/31 personas y el precio 2/31 personas.

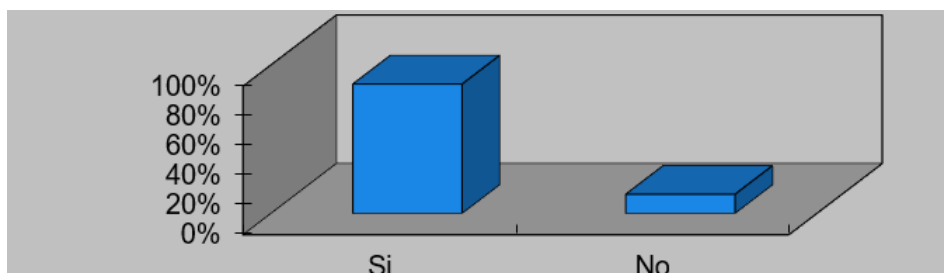
**12. Califique del 1 al 5 la calidad de estos productos. (1 es poca calidad y 5 muy buena calidad)**



*Fuente: QuestionsPro*

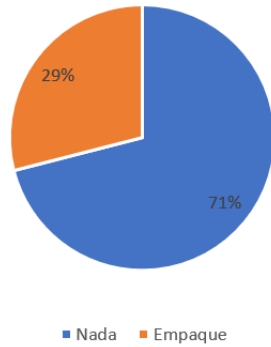
La mayoría de las personas consideró a Criopollo como una marca que ofrece productos de muy buena calidad representando un 90% esta decisión, seguida de un 10% los cuales los calificaron de calidad. Esto es muy importante debido a que al ser una marca ofrece productos de la dieta diaria, es y puede estar en las seleccionadas para finalizar la compra de los consumidores.

**13. ¿Considera que la variedad de productos que ofrece Criopollo es lo suficientemente amplia para usted?**



*Fuente: QuestionsPro*

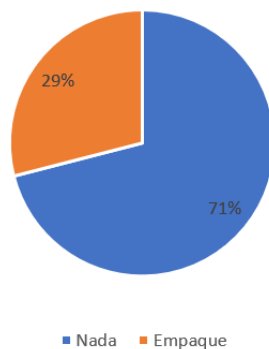
Con un 87% de los encuestados consideró que la marca Criopollo tiene una buena variedad respecto a sus productos que ofrece al público, pero un 13% consideró que no tenían una gran variedad de los productos. Este dato es importante, al crear una interpretación, esa pequeña parte de la población puede utilizar productos que la compañía no utiliza y esto podría ser utilizado para ampliar la gama de sus productos para satisfacer otras necesidades de los consumidores.



*Fuente: Propia*

Por otra parte, al indagar más en este punto, utilizando el ¿por qué? Se logro evidenciar varios aspectos, las personas que dijeron que “sí” “consumen los productos tradicionales de la marca, el cual es la pechuga de pollo y el pollo entero o despresado, asegurando que esto es lo que más consumen y necesitan en su hogar, pero los cuales dijeron “no” era porque Criopollo no tiene una gama de productos de snack o rápida preparación como lo son los Nuggets, pinchos y croquetas, que al público les parece atractivo y les gustaría consumirlos.

#### **14. ¿Qué cambiaría o mejoraría de los productos que oferta Criopollo?**



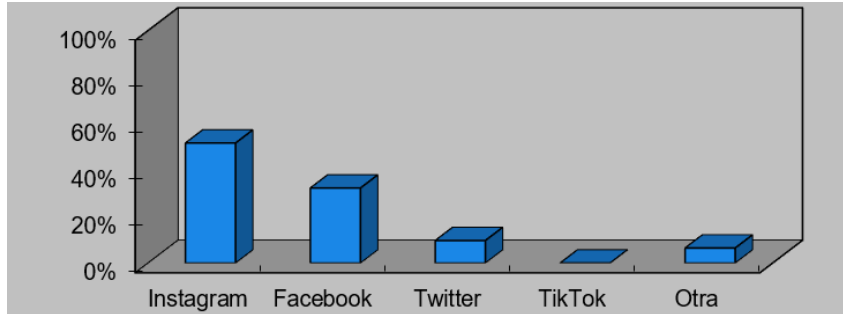
*Fuente: Propia*

Respecto a esta pregunta más de la mitad de los encuestados con un 71% considero que no le cambiaría nada a los productos que ofrece la marca Criopollo, pero un 29% siendo un número significativo recalco que el empaque debería ser cambiado, donde les gustaría



ver uno más bonito, que expresara mejor la calidad de estos productos, y más ergonómico para el uso.

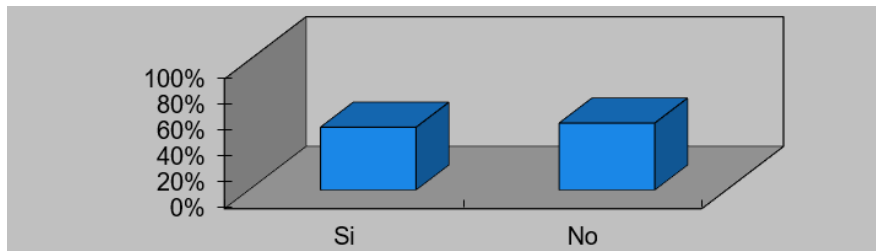
**15. ¿Cuál es la red social que usted más utiliza?**



*Fuente: QuestionsPro*

Respecto al uso diario de redes sociales de los encuestados, estos tienen gran afinidad por 2 redes sociales las cuales utilizan más frecuente, con un 52% eligieron Instagram y un 32% la red social Facebook, siendo estas las más atractivas, por otra parte, con un sólo 10% algunos utilizan Twitter y un 6% otra aparte de estas.

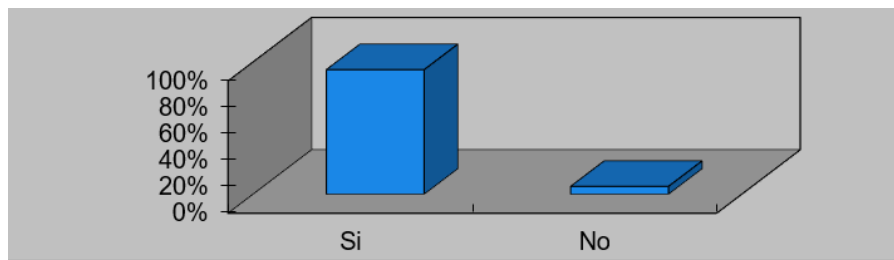
**16. ¿Ha visto contenido de Criopollo en redes sociales?**



*Fuente: QuestionsPro*

Con un 52% los encuestados no han visto contenido de la marca Criopollo en redes sociales, y un 48% si la ha visto. En esta ocasión gana el no mostrándonos que esta marca no tiene una gran presencia en redes, sabiendo que población pública utiliza constantemente redes sociales.

**17. ¿Le gusta el contenido que ve sobre estos productos en redes sociales?**



*Fuente: QuestionsPro*

De las personas que han visto la marca Criopollo en redes sociales, con un 96% estas personas consideraron que si les gustaba el contenido que veían en redes sociales. Al indagar un poco en el ¿Por qué? La gran mayoría aseguro que tienen muy buen contenido, la información que llega al público es específica y concreta, de fácil entendimiento para todo el público, aunque les gustaría ver contenido más seguido sobre sus productos, pues sus publicaciones no son periódicas.

#### **18. ¿Qué recomendaciones daría en cuanto al contenido de Criopollo en redes?**

Por último, se les preguntó a las personas ¿Qué recomendaciones daría en cuanto al contenido de Criopollo en redes? De las cuales se destacan algunas de las respuestas, la más repetida y recomendada por más de 4 personas fue la de realizar reels y hacer más videos en la página, además subir contenido más veces para que este en constantemente actualizada y siga siendo atractiva para los consumidores de sus productos.

## MATRIZ DOFA

<b>Amenazas</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos competidores en la Industria</li> <li>- Fortalecimiento de competidores</li> <li>- Aumento en el precio de insumos</li> <li>- Cambios en las regulaciones y normas sanitarias</li> <li>- Guerra de precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de producto superior a la ofertada en el mercado</li> <li>- Portafolio de producto</li> <li>- Baja rotación de personal</li> <li>- Servicio de entrega del producto</li> <li>- Servicio Post venta</li> <li>- Producto único y fácilmente diferenciable por sus características</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de capacitación RRHH</li> <li>- Falta de Motivación</li> <li>- Poca fuerza de ventas</li> <li>- Debilidad en estrategias de mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aceptación de producto por su calidad</li> <li>- Nuevas tendencias de consumo</li> <li>- Mercado extranjero</li> <li>- Apertura de una nueva línea de mercado en consumo de carne de pollo</li> </ul>

## Objetivos Empresariales

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar participación de mercado.</li> <li>- Aumento de Productividad, disminución de tiempos en procesos.</li> <li>- Mejora de empaque de la línea de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza de venta Pre y Post Venta.</li> <li>- Crear puntos de venta en las principales ciudades del país.</li> <li>- Implementar programas de lealtad de clientes.</li> </ul>
<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar niveles de producción.</li> <li>- Optimización de tiempos.</li> <li>- Buscar nuevos proveedores.</li> <li>- Implementación de tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar financiamiento para expandir planta productiva.</li> <li>- Implementación de programas para motivación de personal.</li> </ul>

## **Modelo Baxter**

Este modelo está basado en el diagrama de causa y efecto, propuesto y desarrollado por el administrador de empresas y experto en gestión de la calidad Kaoru Ishikawa, consiste en delimitar una problemática teniendo en cuenta aspectos como el origen o causa y por tanto el desenlace del mismo. Así pues, este modelo permite identificar si las causas están entrelazadas y si dependen una de la otra o simplemente no tienen relación alguna, es decir, independientes.

Por otro lado, el modelo orienta a basarse en la evaluación de aspectos relevantes tanto internos como externos teniendo al cliente como principal sujeto, lo anterior identificado por medio de la matriz DOFA, que permite evidenciar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de esta matriz se conoce la situación de la empresa para lograr establecer estrategias de mejorar teniendo en cuenta lo que propone el modelo y los resultados de la DOFA.

### **OBJETIVOS EMPRESARIALES**

1. Diversificar el segmento inicial de clientes.
2. Aumentar la participación de mercado.
3. Mejorar la imagen y ergonomía de los empaques.
4. Mejorar la comunicación interna para todas las áreas de la empresa.
5. Mejorar el desempeño de los empleados de la empresa.
6. Establecer claramente la estructura organizacional de la empresa.
7. Implementar sugerencias de los empleados para posibles mejoras en las diferentes áreas.

### **PROPUESTAS**

**Objetivo 1** - Crear una línea de productos de fácil uso y preparación como los Nuggets, croquetas y pinchos que sean atractivos para los consumidores.

**Objetivo 2** - Realizar un buen plan de mercadeo, incrementando la publicidad, la creación de página web y fortalecimiento de redes sociales donde se suba contenido constantemente y haya interacción con los usuarios.

**Objetivo 3** - Realizar un cambio de empaques de los productos, que sean de mejor calidad, más ergonómicos y que brinden información completa de estos.

**Objetivo 4** - Se propone reuniones periódicas con todos los colaboradores de la empresa para comunicar aspectos de interés y para que estos sean escuchados. Por otro lado, se busca que todos los colaboradores sean conocedores de la misión visión y objetivos

**Objetivo 5** - Elaborar programas de capacitación periódica que permitan a los empleados mejorar su desempeño dentro de la empresa enfocados a las necesidades de cada una de las áreas.

**Objetivo 6** - Implementar manual de funciones para cada uno de los empleados de las distintas áreas especificando sus respectivos roles .

**Objetivo 7** - Crear buzón de sugerencias y realizar encuestas de clima organizacional.

## **CONCLUSIÓN**

Luego de analizar los resultados de las encuestas de clima organizacional satisfacción al cliente, se pudo demostrar que el presente trabajo de investigación logró responder al objetivo general que era el “desarrollo de un plan estratégico ” gracias al análisis de los resultados obtenidos en estas dos encuestas, donde se evidenciaron temas que la empresa no había pensado en ningún momento y se recomendaron acciones a seguir para poder cumplir los objetivos y metas planteadas por la empresa. por otra parte se logró evidenciar que las personas aceptan y ven esta marca atractiva para su consumo diario en las diferentes comidas del día, pero en algunos casos tienen que seguir en constante cambio para que siga siendo igual para ellos mostrando, la calidad y los beneficios que tienen por consumir su producto.

Por otra parte, se alcanzaron los objetivos específicos 1 y 4 propuestos al inicio del presente trabajo de investigación, teniendo en cuenta que se lograron identificar los atributos de valor y las variables relacionadas con la satisfacción del cliente (calidad percibida, precio percibido, valor percibido y expectativas, etc.) y las relacionadas con el clima organizacional (experiencia, actitud, motivación y preferencias), donde se pudieron establecer puntos de mejorar y posibles acciones a tomar por la empresa para mejorar en algunos aspectos que están algo débiles como la comunicación entre algunas áreas, mejorar en el valor de la marca.

Uno de los mayores obstáculos durante el desarrollo de este trabajo, fue determinar cuáles serían las variables y subvariables objeto de estudio para lograr una medición del constructo de satisfacción de la manera más completa posible y acorde con el servicio ofrecido por la empresa Cripollo, adicionalmente determinar el tipo de curso en que se enfocaría el estudio y a su vez lograr la captura de respuestas por parte de los encuestados, para plantear algunas estrategias que podría utilizar la empresa para mejorar y crecer cada vez más.

La investigación realizada, permitió identificar cual es la mayor problemática que tiene la empresa la cual puede ser un obstáculo en áreas de producción, lo que puede desencadenar problemas a futuro debido a la mala comunicación que tienen en esta áreas respecto a las otras, por otra parte las personas consideran que los productos que ofrece la empresa son de muy buena calidad por lo que refleja que están haciendo el trabajo bien, pero esta empresa necesita una mirada más tecnológica, hacerse notar en redes y tener un mayor alcance para que pueda cubrir una gran población el cual es parte de su visión a largo plazo.

Así pues, se espera que el desarrollo de esta investigación sirva como punto de partida para en una próxima investigación donde se pueda seguir indagando y preguntando a los clientes y los trabajadores de la empresas para seguir avanzando y tomar las decisiones correctas para cumplir y satisfacer las necesidades de los consumidores de la mejor manera posible.

Por último, en cuanto a la empresa Criopollo, se espera que este trabajo de investigación sirva como un aporte interesante para ejecutar acciones de mejora que permitan incrementar el nivel de satisfacción de los consumidores; a su vez, optimizar la forma en la que se monitorea, recoge y analiza la información sobre las percepciones de los clientes o que permita implementar estrategias hacia la corrección de los puntos “débiles” hallados en los resultados presentados

### **APRENDIZAJES**

Durante el desarrollo de este proyecto y la implementación de los conocimientos adquiridos sobre los modelos de planeación propuestos por múltiples expertos logramos obtener varios aprendizajes significativos:

- Como se mencionó anteriormente, se indagó acerca de los diferentes modelos que proponen los autores sobre la planeación estratégica permitiéndonos identificar herramientas y conceptos claves para lograr aplicarlos finalmente a la empresa Criopollo.
- Comprendimos realmente que el proceso de elaboración e implementación de un plan estratégico implica no solo conocer variables internas que son claves y que afecten a la organización, sino que también, se debe hacer un análisis externo en donde se tengan en cuenta variables macro que permiten dimensionar un panorama externo para la empresa en donde existen variables que no se pueden controlar pero que afectan directamente a la operación de esta.
- Se logro identificar las herramientas y mecanismo apropiados que realmente impactan en áreas claves de una organización por medio de la PE, asimismo, del cómo se deben implementar para que sean provechosas y haya un cambio notable.
- La creación e implementación de un plan de trabajo fue fundamental para lograr cumplir con el objetivo de desarrollar el presente trabajo y culminarlo satisfactoriamente, asimismo, la constante comunicación entre ambas partes favoreció todo el proceso. Con esto, logramos fortalecer este tipo de aspectos que son de vital importancia en cualquier tipo de ámbito sea educativo, profesional o cotidiano.

## Referencias

[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES\\_DE\\_APRENDIZAJE/UNIDAD\\_1/LECTURAS/Vision\\_y\\_mision\\_de\\_una\\_empresa.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Vision_y_mision_de_una_empresa.pdf)

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/19838/Capitulo4.pdf>

<https://www.euroinova.co/blog/que-es-un-presupuesto-en-unaempresa#:text=Se%20puede%20definir%20lo%20qu%C3%A9,compa%C3%1%C3%ADa%20por%20un%20determinado%20tiempo.>

Cano Flores, M; Olivera Gómez, D. (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia Administrativa*, 2, 32–44. <https://doi.org/10.1080/00224540903366735>

Dialnet-Modelos Planeación Estratégica Las Empresas Familia-6109075 (2).pdf

Bedoya, L., & Zuluaga, J. (2015). Propuesta de planeación estratégica para la empresa Alberto Rendón Castrillon/LavaSalud&Dist. 95.

PrietoHerrera,J.E.(2003).Gestiónestratégicaorganizacional(3a.ed.).BogotáD.C.,Colombia:Ecoe

Goodstein,L.D.,Nolan,T.M.,&Pfeiffer,W.J.(1998).*Planeaciónestratégicaaplicada*.(L.SolanoÁrevalo, Ed.) (Vol. 53). Mc Graw Hill.  
<http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>