



**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA EL LOGRO DE  
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS DENTRO DE LA EMPRESA L.C.T**

**AUTORES:**

**SIMÓN ROJAS OSPINA**

**CARLOS SEGURA SANTANDER**

**DIRECTORA DEL PROYECTO:**

**MARIA VICTORIA RESTREPO**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MERCADEO INTERNACIONAL Y**

**PUBLICIDAD**

**SANTIAGO DE CALI**

**2017**

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ANEXOS TABLAS Y GRÁFICOS.....	3
RESUMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
1. OBJETIVOS .....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	8
3. MARCO CONTEXTUAL .....	20
4. METODOLOGÍA.....	22
6.CONCLUSIONES .....	35
7.RECOMENDACIONES .....	36
8. BIBLIOGRAFÍA .....	37

## **LISTA DE ANEXOS TABLAS Y GRÁFICOS**

Tabla 1- Análisis Externo- Matriz EFE, fuente de elaboración propia.....	25
Tabla 2 - Matriz DOFA, fuente de elaboración propia.....	26
Tabla 3- Organigrama.....	33
Tabla 4- Cronograma (diagrama de Gantt), fuente de elaboración propia. ....	34

## RESUMEN

Muchas organizaciones hoy en día tienen como principio fundamental penetrar el mercado y crear un valor de diferenciación, buscando una permanencia a largo plazo y el logro de sus objetivos. Para esto deben formular estrategias con las cuales se puedan adaptar al mercado, superando las adversidades y barreras que se interpongan a través de su crecimiento y desarrollo y así alcanzar la meta que se han fijado.

Con el presente trabajo de grado se pretende analizar diferentes estrategias organizacionales con las cuales se pueda diseñar y aplicar una administración estratégica, enfocada al logro de resultados extraordinarios, a una empresa que se encuentra en pleno etapa de crecimiento y desarrollo, para que a través del uso de diferentes herramientas, adaptadas al medio específico en que se desenvuelva la organización, logren crear una cultura organizacional que conlleve a una excelente sinergia de trabajo, y esta misma se vea reflejada en el sentido de pertenencia de los empleados hacia su organización.

Teniendo en cuenta este planteamiento y la etapa de crecimiento y desempeño actual de la empresa Logis, Container and Transport, se propone diseñar una estrategia organizacional, que se acople al nivel de desarrollo en que se encuentra la empresa para obtener resultados altamente rentables que le permitan a la organización perdurar y llegar a la etapa de madurez en un largo plazo.

### **Palabras Claves:**

Organizaciones, estrategias, administración estratégica, cultura organizacional, estrategia organizacional.

### **ABSTRACT**

Currently, many organizations have adopted a fundamental principle to penetrate the market and create a value of differentiation, always looking to set long-term objectives and the achievement of them. For this, they must come up with strategies that can be adapted to the market, overcoming the adversities and barriers that stand in the way of their growth and development and thus achieve the goals they have set.

This thesis analyzes different organizational strategies that make it possible to design and to apply strategic administration, focused on the achievement of getting extraordinary results. For a company that is in the stage of growth and development, the use of different tools and adapting to the specific environment in which the organization is developed, manages to create an organizational culture that leads to an excellent synergy of work, and this is reflected in the sense of belonging of employees to their organization.

Taking into account this approach and the current stage of growth and performance of the company to be analyzed, LOGIS Container and Transport, the purpose of this thesis is to design an organizational strategy that is adapted to the level of development in which the company is located, all of this to obtain highly profitable results that will allow the organization to endure and reach the stage of maturity in the long term.

#### **Key words:**

Organizations, strategies, strategic management,

Organizational culture, organizational strategy

## INTRODUCCIÓN

En el mundo contemporáneo, se plantean diversas formas para el constante progreso y optimización de los diferentes recursos que encontramos con la globalización; esto conlleva a que las empresas cada vez más tengan que tener diferentes opciones, para hacer frente a este fenómeno. Inicialmente, se evidencia que las empresas no acatan estas señales y no prevén las consecuencias que se pueden dar en un futuro cercano por no tener un ideal con el que respaldar los procesos de modernización.

Por lo cual, iniciamos un proyecto en el que consiste en poder crear un diseño de estrategia organizacional para el logro de resultados extraordinarios en la empresa Logis Container and Transport. Este proceso se basa en el ideal de solucionar las necesidades que afronta la empresa, y cómo, por medio de una estrategia, se pueda contribuir para alcanzar resultados óptimos que estén relacionados con el progreso de esta.

Para la realización del plan estratégico, se plantea el direccionamiento que se quiere tomar en base a lo ausente dentro de la empresa, dirigiéndose a las metas claves que permiten el poder satisfacer las principales necesidades. Para esto, se observan las diferentes variables que se evidencian dentro de la empresa, se analizan tanto fallas, como virtudes, y se plantea un proceso que permita mejorar las decadencias, y convertir todo esto en ganancias para el resultado de una óptima estrategia organizacional.

El alcance de este objetivo se detalla en los objetivos planteados, donde se establecieron ciertas metas a cumplir. Principalmente, la propuesta que se trabaja en este proyecto de grado es establecer un plan de acción, que permita llevar a cabo la estrategia organizacional más adecuada

con la empresa y que se establezca un plan que beneficie y genere logros extraordinarios dentro de ésta.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 Objetivo general**

Definir la estrategia organizacional apropiada para la organización L.C.T. que permita el logro de resultados extraordinarios dentro de esta misma.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Identificar los factores que hacen parte de la estrategia organizacional.
- Diseñar un plan estratégico que permita dar una perspectiva del camino a seguir por parte de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Organizaciones

Una sociedad contemporánea, ha sido transformada como el centro principal para el establecimiento de ciertos individuos que comparten diversos pensamientos culturales y que se establecen por diferentes grupos con ciertas características representativas. La sociedad se rige por ciertas reglas de convivencia en las cuales cada conjunto de personas debe tener un orden establecido en el ámbito organizacional para poder convivir de manera idónea dentro de ésta.

Pero en sí, las organizaciones no solo se han fomentado por generar un orden civil dentro de una sociedad compuesta, sino que también se han ido estableciendo con un fin específico. Este fin desarrolla “entidades que permiten a la sociedad conseguir logros que no podrían alcanzar si los individuos actuaran de manera independiente” (Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Konopaske, R., & Treviño Rosales. 2006).

Esto permite llevar a cabo afirmaciones en las que es necesario coordinar actividades grupales que están regidas por organizaciones, las cuales mejoren de manera óptima los procesos que están dentro de un grupo, entidad, empresa, entre otros. “Una organización es una unidad coordinada que consta de al menos dos personas que trabajan para lograr una meta o un conjunto de metas comunes”. Gibson et al. (2006).

Para poder lograr los objetivos desarrollados mediante la investigación, se requiere definir la organización precisa que se quiere tomar, tomando en cuenta un valor principal de la compañía, que consta del factor humano, y cómo éste, beneficiará los procesos que se quieran decidir, teniendo como una base correcta, un buen manejo organizacional de los individuos compuestos en este núcleo.

## 2.2 Misión

“La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección.” Thompson, Jr, A., & Strickland III, A. (2012). La Misión describe lo que se hace.

En primer lugar el gerente y sus socios deben de conseguir declaraciones de misiones de otras empresas para darse una idea de lo que es lo que tiene que llevar puntualmente el planteamiento que se quiere realizar, de ahí cada integrante debe de realizar una declaración de misión para la empresa y por último se encargan de acoplar todas estas declaraciones en una sola, por lo que se trata de argumentar de la forma más concisa posible sobre qué es lo que hace la empresa para subsistir en el mercado, ya que de ahí se derivan las diferentes estrategias que se pueden planear para pensar en la evolución de L.C.T.

Para esto se pueden usar grupos focales, que puedan dar a entender todas las perspectivas que tienen los empleados que trabajan para L.C.T y lograr así obtener el mayor número de opiniones que puedan dar a entender de la mejor forma el funcionamiento de la empresa para llegar al objetivo plasmado a futuro el cual sería la visión

Con lo anterior se pretende crear un vínculo entre empresa y empleado, donde se dé un sentido de pertenencia hacia la empresa, por lo cual, si el empleado se siente a gusto con su trabajo, el dará lo mejor de sí por seguir en su puesto y esto se traslapa al éxito de la empresa puesto que si todos cumplen su cargo a cabalidad la empresa tendrá un mínimo de inconvenientes y si los hay, las personas encargadas sabrán cómo desenvolverse de una mejor manera.

### **2.3 Visión**

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Thompson, Jr, A., & Strickland III, A. (2012). La Visión es qué se quiere llegar a ser.

En este punto deben sentarse los dueños de la empresa; (en este caso el gerente y sus socios) y hacer el ejercicio de pensar en cómo se ven en un futuro al que quieren llegar partiendo del momento en que se encuentra la empresa actualmente, en el sentido de cómo se verán proyectados en funcionamiento y posicionamiento, tanto de la marca como de los productos; de ahí, estipular una fecha a largo plazo que sea medible con el fin de corroborar si se está cumpliendo lo plasmado en el futuro, de lo contrario se pasa a revisar de nuevo el concepto de la visión y modificarlo, ya que éstos son planteamientos de la empresa que a decisión del propietario y accionistas se pueden re escribir en pro de esta misma.

### **2.4 Estrategias**

Cada vez, con el pasar del tiempo, se evidencia que hay maneras de afrontar los hechos de que las necesidades de la sociedad son distintas, o que hay diferentes maneras en que se pueden realizar ciertos procesos, que benefician a diversas entidades; para lograr esto, las empresas tienen que prever lo que serían situaciones complicadas a largo plazo y por lo cual se tiene que saber, cómo responder en caso de que uno de los factores mencionados ocurriera; al establecer ciertas metas, ya sean para prever, o para cumplir logros, se tiene que tener un ‘plan de acción amplio por el cual una organización trata de alcanzar sus objetivos’ (William J. Santon & Michael J. Etzel & Bruce J.

Walker. 2007).

Por otro lado, David, Ramírez & Montserrat (2013) afirman que:

“Una estrategia se basa en como por ayuda de los medios se pueden lograr objetivo a largo plazo.” Mediante éste se pueden generar cursos de acción en los cuales se necesita que los altos directivos tomen parte en las decisiones y por ende, se requerirán cantidades grandes de recursos de la empresa; pero gracias a esto, se ve involucrado una estrategia en lo cual, a largo plazo se generará cierto control en la toma de decisiones.

Estas afirmaciones nos permiten interpretar que una estrategia conlleva varios factores de un nivel de complejidad elevado, el cual tiene que ser tomado con una justificación clara y precisa, para que a largo plazo se evidencie el logro esperado por parte de la empresa que implementó la estrategia.

## **2.5 Administración Estratégica**

Se define como el proceso por el cual las decisiones serán administradas para poder definir los caracteres por los cual la estrategia se direccionará y cómo será manejada a largo plazo. Se tiene que definir un ‘proceso de planear, implantar y evaluar los esfuerzos de un grupo de personas que trabajan con una meta común’. (Willian. Et al, 2007); para poder lograr aquella meta mencionada con anterioridad.

Con esto se selecciona la forma óptima para llevar a cabo el plan de acción a realizar, se tienen que establecer criterios en los que se tenga clara la administración estratégica por lo cual, para que la empresa desee alcanzar los objetivos propuestos, se tiene que definir la forma en la que las decisiones multidisciplinarias se evalúan, para que cada categoría dentro de la organización, ya sea un enfoque en administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, entre otros, permitan una integración del desarrollo óptimo de éstas para poder que la organización alcance

el éxito que desea.

## **2.6 Planeación estratégica**

Para poder ejecutar una planeación estratégica eficiente, se deben tener en cuenta diversos factores que pueden llevar a cabo un desarrollo óptimo de la meta a cumplir. Para esto es de resaltar el aporte de dos investigadores muy importantes en estos temas en particular, Kaplan y Norton, los cuales hablaron sobre un modelo de cuadro de mando integral, donde establecieron ciertos parámetros para poder guiarse a llevar a cabo una construcción de un plan estratégico. En éste resaltan cuatro perspectivas para poder llevarse a cumplir la meta con un mayor índice de logro en su realización. Para esto se desarrolla cada perspectiva con el fin de definir cómo cada factor puede contribuir al ideal de la creación exitosa de una planeación estratégica.

- **Perspectiva Financiera:** La necesidad de datos financieros es vital para el óptimo funcionamiento de la empresa, como bien lo mencionaban Norton y Kaplan:

La información financiera en momentos oportunos tendrá siempre un valor primordial, es más, mencionan que en la empresa siempre se está en constante trabajo con la información financiera, y esto permite un énfasis para poder analizar de manera más concreta el comportamiento que se genera internamente. Básicamente se establece un análisis para poder profundizar en ciertos factores financieros que permiten el poder generar nuevas estrategias para cumplir lo deseado por la visión de la compañía. Por esto se establece un aumento porcentual en las metas establecidas en las ventas de la compañía, con el fin de que por medio de una optimización en el manejo de desarrollar las ventas se pueda generar una utilidad mucho más positiva que las anteriores, reduciendo en costos que no seas necesarios y siendo más eficientes en el mercado. (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2001)

- **Perspectiva Cliente:** Idealmente la satisfacción del cliente ha aumentado transcurriendo el tiempo y su enfoque le ha dado un valor mucho mayor en comparación de antes; Norton y Kaplan mencionaban dos factores los cuales los nombraban como indicadores y demostraban si los clientes no están satisfechos, muy probablemente encontrarán otra entidad que pueda satisfacer su necesidad. Los clientes deben ser siempre analizados para saber si el funcionamiento de la empresa está correcto, debido a que una falla en esta perspectiva, genera un mal desempeño futuro creando consecuencias muy negativas para la empresa. El enfoque se basa en la idea de poder aumentar los clientes, pero a su vez seleccionando cuales podrían ser estos nuevos clientes, debido a que es necesario el poder entablar parámetros que conlleven a un buen proceso mediante la empresa y cada cliente.

Se basa en la idea de poder satisfacer al máximo a cada uno de los clientes, entregando la mejor calidad en productos y servicios. Por ende, como empresa se espera crecer en los amplios mercados que existen en Colombia, aumentando el rango con el fin de satisfacer las necesidades de los colombianos y las propias, ya que la razón de como compañía son los clientes antiguos y nuevos; sin éstos no tendría razón seguir creciendo como empresa. (Robert S. Kaplan & David P. Porton, 2001)

- **Perspectiva Procesos Internos:** Se induce a dar mediciones para la toma de decisiones por parte del grupo gerencial, y con esto poder mostrar el rendimiento que está brindando la empresa, qué tan acorde está el servicio o producto que se ofrece, y cómo cumple con lo que desea el cliente. Para poder optimizar la eficiencia dentro de la empresa, es necesario el mejoramiento continuo de los procesos que se llevan a cabo dentro de esta. Esto quiere decir que, para el logro de los objetivos mencionados anteriormente, en las

perspectivas externas (financiera y la de clientes), se deben implantar cambios que faciliten el continuo progreso de la compañía. Esto permitirá la satisfacción de los clientes y, por ende, un progreso en el desarrollo económico que se verá reflejado en las utilidades. (Robert S. Kaplan & David P. Porton, 2001)

Por lo cual se busca descubrir procesos internos que no estén determinados por cada empleado, de ahí se pasa a formalizarlos para dar claridad en los asuntos que se manejen y con estos datos se pueden plantear mapas de indicadores que midan la satisfacción de estos procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa.

- **Perspectiva Aprendizaje Organizacional:** Se desarrolla con el constante mejoramiento del personal y de la cultura que se genera dentro de la empresa. Norton y Kaplan mencionan que el factor humano podría tomarse como recurso principal, el cual tiene que estar siempre en un constante mejoramiento para que de igual modo la organización mejore mediante el aprendizaje continuo. Anexan también que el aprendizaje se puede dar mediante métodos de entrenamiento donde se brinde ayuda profesional, como lo son los profesores, para temas particulares, y que por medio de este proceso, se permita que el personal pueda ser más eficiente en cualquier ámbito específico. La organización siempre dependerá de la competencia de los clientes; la retroalimentación que éstos brindan la capacitación para mejorar tanto el personal interno, como el que brinda los servicios. Esto permitirá generar una cultura organizacional que cumpla con los estándares propuestos en los objetivos, basándose desde el conocimiento actual de la empresa, el control de los empleados, el manejo de la salud, la cobertura laboral, y demás factores que permitirán desarrollar nuevos conocimientos para contribuir al desarrollo organizacional. (Robert S. Kaplan & David P. Porton, 2001)

## **2.7 Estrategia Organizacional**

Con base en las definiciones que se mencionaron, se promueve el poder establecer dentro de una organización, una estrategia que conlleve los valores, virtudes, complementos, entre otros; que pueda direccionar de la manera más efectiva, a un logro extraordinario en un plan de acción que se efectuará dentro de un corto o largo plazo, como según decida la empresa que lo esté implementando.

La estrategia organizacional conlleva a que una organización pueda implementar cierta estrategia específica que pueda tener un orden de las acciones que desea desarrollar en un tiempo específico para poder lograr las metas esperadas y que se pueda manejar de manera efectiva, tanto en lo relacionado con el comportamiento de los empleados, como al mismo tiempo, los procesos que hay dentro de la empresa. Por ende, esta estrategia organizacional beneficia las labores de cada miembro que labora en la organización y permite el flujo óptimo de las operaciones que se desarrollan.

## **2.8 Administración por Objetivos (APO)**

En el momento que una empresa define hacia dónde quiere llegar, plantea unos objetivos a alcanzar en un corto, mediano y largo plazo, en el cual fijan un rumbo por el cual todos trabajan para llegar a lo planteado anteriormente, estos objetivos son construidos con base en la misión y la visión de la empresa, y de ahí se derivan las funciones de cada uno de las metas para logren una sinergia y desarrollen estos mismos en la mejor manera posible y se pueda llegar al éxito empresarial por parte de la organización a trabajar.

Estos objetivos están relacionados con ciertas estrategias que permiten el óptimo

funcionamiento de éste, para poder desempeñarse de la manera más eficiente, y permitir que estos objetivos que se ha planteado la empresa en un específico tiempo, puedan cumplirse y generar la contribución que se desea como beneficio para la organización.

Se esperan ciertos resultados específicos en donde se vea con qué criterios se podrían realizar, con cierto tiempo y ciertos logros; por ende, se recalca el hecho de que la administración por objetivos se basará en la planeación, específicamente en los objetivos, que le imprimen el sello a esta manera de administrar, con el fin de lograr lo mencionado anteriormente. Estos objetivos fueron planteados como alternativa a la actitud eficiente o centrada en el costo, dominante en el esquema clásico en beneficio de un comportamiento gerencial orientado a la eficacia (resultados). Se encuentran también los siguientes pasos para poder implementar la administración por objetivos los cuales serían tres, que son: 1. Definir las áreas claves de resultados; 2. Formación de objetivos; 3. Evaluación del desempeño.

### **2.9 Administración por Contingencia:**

El sistema total de la organización debe ser estructurado y desarrollado, con el fin de aumentar la manifestación de conductas deseables y productivas por los participantes organizacionales de todos los niveles.

La administración por contingencia tiene por fin el mejor logro de los objetivos. Sin embargo, como ocurre en otras disciplinas, tiene el problema del criterio para determinar el éxito. Una tendencia importante de la administración por contingencia es establecer relaciones si-entonces validadas empíricamente que lleven al logro de los objetivos.

## **2.10 Estrategas**

En el mundo laboral hay personas que se empeñan en crecer y otras en destruir, esto varía de la personalidad del ser, por lo que no todas las personas llegan al éxito empresarial.

En todas las empresas existen personas que motivan a todos los demás integrantes de la organización a llegar a su punto óptimo de trabajo y así desempeñar de la mejor forma el cargo en el que se encuentre por lo cual son definidas como “las personas en que recae la mayor responsabilidad de éxito o fracaso de una empresa tienen diferentes nombres como CEO, presidente, dueño y ayudan a la empresa a recabar, analizar y organizar información”. (David, Et al, 2013). Así podemos ver que es de suma importancia para cada empresa tener un estratega, que por medio de la información que tiene y que recopila de todos sus trabajadores, va a lograr ser la persona a la que todos van a escuchar, lo cual será evidenciado en la forma en que todos van a trabajar por el bien común de la organización.

Mediante este estratega, se puede generar poder alcanzar ciertas metas extraordinarias que, como se han evidenciado en empresas reconocidas, puede generar un cambio total en el desarrollo de la compañía; es de vital importancia el contar con este empleado para poder desarrollar nuevas visiones y nuevas formas de generar ciertos logros y cumplirlos mediante la innovación del punto de análisis que brinda el estratega.

## **2.11 Matrices**

En el desempeño de una empresa que busca ser destacada en su ámbito de trabajo, siempre se está en una constante búsqueda de la optimización de sus recursos y espacios, por lo cual lleva a la adopción de diferentes matrices con alto poder de percepción de influencias

tanto de la empresa internamente como externamente. Entre ellas encontramos la (DOFA) que se refiere a “Una valoración general de las debilidades (D), las amenazas (A), las fortalezas (F), y las oportunidades (O) de la empresa” (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2008).

DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

Teniendo en cuenta lo anterior también es de suma importancia tener claro en cuanto a los factores externos que influyen en el desempeño de la empresa por ende se usa la matriz (EFE): “la matriz de evaluación de factores externos permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal tecnológica y competitiva”. (David, Et al, 2013); en otras palabras, las matrices mencionadas anteriormente sirven para poder crear cierto control, establecer las virtudes y los defectos que se puedan generar en la compañía, y en las categorías que esta compete.

## **2.12 Conocimiento del Entorno**

Es de valor principal, el poder identificar lo que rodea a la empresa para poder saber

bien cuales situaciones podrían brindarse como oportunidades, como también analizar las amenazas. Como bien decía Alba Ramírez el conocimiento del entorno podría definirse como un “proceso de investigar, recibir y asimilar información externa. El cabildeo es una actividad que algunas organizaciones utilizan para incidir en la oportunidades y amenazas externas” (David Et al, 2013). Esto básicamente concreta el poder siempre tener presente el hecho de saber en dónde estoy ubicado para poder siempre usar el campo a favor, y que este sirva para poder beneficiar a la empresa.

Al igual que el análisis que se da en esta variable, se tiene que promover el poder generar el análisis al momento de relacionarse con los clientes en sí, debido a que no solamente se tiene que prever el conocimiento del entorno de la empresa, si no de los lugares, grupos de interés, ámbitos como el legal, económico, tecnológico, ecológico, social, político, entre otros, que tienen relación con la organización, por el motivo específico de poder generar ciertas atribuciones.

El conocimiento del entorno permite además crear un óptimo desarrollo de armonía dentro de la organización, ya que al ser modificado y desarrollado de cierta forma, puede generar cierto plus en todos los empleadores que participan en la organización en su diario vivir.

### **3. MARCO CONTEXTUAL**

#### **3.1 Definición del Negocio**

Logis Container and Transport (L.C.T) es una empresa importadora y distribuidora de pescados y mariscos, la cual a su favor, cuenta con cuarto frío propio y les permite un mejor dinamismo en el manejo de los productos comercializados. Por lo que manejan diferentes tipos de especies aptas para el consumo humano y requeridas por el mercado tanto vallecaucano como colombiano.

Esta empresa es distribuidora a nivel regional a vistas de una expansión nacional e internacional, donde ofrecen un excelente producto a precios de mercado muy asequibles hacia la parte de sus compradores.

#### **3.2 Reseña Histórica**

Logis Container and Transport comienza su historia empresarial en el año 2012, con un patio de contenedores en la parte de Cencar Yumbo, Valle del Cauca. Para este momento la empresa desempeña la función de importación de contenedores para el mercado colombiano; al cabo de 3, L.C.T traslada su sede y a la vez sus funciones a la galería Santa Elena, donde ya llevan 2 años en desarrollo, centralizados en la compra y ventas de pescados y mariscos.

A través de estos siete años de crecimiento en el mercado, L.C.T ha incursionado de una buena forma, en la cual han ganado cierto prestigio por parte de grandes superficies por su buen manejo de productos y precios, y está a la expectativa de ser un distribuidor importante de una gran atunera de Manta, Ecuador.

### **3.3 Quiénes Son:**

L.C.T se encuentra ubicada en la Cra 31A N° 19-100 en Cali - Colombia, específicamente en el sector de Santa Helena, la función que más se destaca de esta empresa es la importación y comercialización de pescados y mariscos con la ayuda de un en un cuarto frío, la cual tiene una capacidad de 170.000 Kilos (17 Toneladas), ubicando los productos dependiendo de la orden, para su distribución y el manejo adecuado para una entrega oportuna a los compradores.

La empresa se encuentra constituida por ocho empleados, en cabeza de orden jerárquico por el dueño de esta misma el cual es Alberto Valencia Giraldo, seguido a el jefe de inventario, compras y ventas, una contadora, y dos personas encargadas del procesamiento del producto y dos personas encargadas de cargar y descargar la mercancía que llega de varias partes de Colombia y del mundo.

La empresa L.C.T en su crecimiento por parte del dueño, no ha implementado un direccionamiento estratégico, por ende no tiene estipuladas las declaraciones misionales las cuales son la misión, la visión y los valores que la rigen, por lo consiguiente las siguientes declaraciones se proponen para que puedan acompañar a la empresa enfocada en el progreso a largo plazo, las cuales ya fueron aceptadas y avaladas tanto por el gerente como por sus trabajadores.

Se ha tenido en cuenta los diversos indicadores de las matrices presentadas en el diseño del plan estratégico para tener conocimiento previo sobre las diversas variables que se puedan presentar. Entro otras cosas, la cultura de la empresa ha sido analizada para poder identificar que atributos puede contribuir al desarrollo óptimo del plan estratégico.

## **4. METODOLOGÍA**

La metodología que se va a trabajar en el desarrollo del plan es la siguiente, la cual está pensada para la óptima toma de decisiones que lleven a resultados extraordinarios a la empresa, por lo cual el esquema que se va a manejar es el siguiente, en donde cada ítem se desglosa en el desarrollo de este punto.

- Definición Misión y Visión
- DOFA Y EFE
- Proceso de planeación estratégica, 4 perspectivas
- APO – Administración por Objetivos

### **4.1 Propuesta de la estrategia del plan**

En el momento de realizar una estrategia que conlleve un plan de acción para una empresa hay que tener varios puntos clave para así lograr de mejor forma, el planteamiento del rumbo de la empresa, en lo que conlleva al uso de la imaginación y así darles forma a unos de los pilares organizacionales que son claves, como son la misión y la visión.

Por lo anterior se plantea el proceso en el cual las directivas de la empresa deben seguir ciertos pasos, donde ellos aportan su forma de ver el negocio y dependiendo de la opinión de cada uno, se sacan las mejores respuestas, se filtran y se define lo mejor, lo cual pretende que conlleve a la empresa, a un éxito en el mercado.

El plan de trabajo es el siguiente:

- Análisis de entorno y matrices
- Declaración de misión y visión y validación con equipo directivo
- Definición estructura organizacional
- Realización planeación estratégico 2018 - 2021

#### **4.2.1 Análisis del entorno**

Para el análisis del entorno se presentaron diferentes reuniones con el equipo directivo de la empresa en cabeza del gerente, en el cual se les presentó la herramienta a desarrollar y de ahí se les explica lo que debían de aportar dependiendo de sus actividades y conocimientos para así poder llenar entre todos los requerimientos y empezar a entender las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que son claves para el direccionamiento del plan estratégico.

De ahí se obtuvieron diferentes resultados por parte de la herramienta PESTAL para el análisis externo de la empresa frente a su entorno en que se desenvuelven además de esto se analizó desde la perspectiva de la matriz DOFA, que se pueden ver plasmados en los anexos.

#### **4.2.2 Declaraciones de misión, visión, valores centrales y validación del equipo**

Al realizar un análisis contemplando la parte estratégica de la empresa se identifica que no contiene misión, visión y valores organizacionales, por lo cual se hizo un planteamiento de estos aspectos, de acuerdo con el conocimiento del gerente y a los integrantes del trabajo; acoplado a sus expectativas con la empresa, referente a lo que hace, a donde quiere llegar y como quiere que lo vean en el mercado al cual se dirige, donde todos se sintieran identificados con estas declaraciones; y, por consiguiente, las hayan validado para su aprobación

#### **4.2.3 Definición estructura organizacional**

Para este procedimiento se realizó una definición de cada uno de los cargos de los integrantes de L.C.T, de la mano con el gerente para crear una estructura organizacional jerárquica

que denote la función de cada empleado y sus labores correspondientes, con el fin de evitar contratiempos entre empleados por encargarse de otra labor el cual no le corresponde.

#### **4.2.4 Diseño de direccionamiento y plan estratégico**

El resultado de este ejercicio enfocado en la metodología expuesta anteriormente se encuentra a continuación, lo cual ya se encuentra avalado por el gerente y su equipo de trabajo.

- **Misión:**

L.C.T busca la excelencia en la venta de comida marina, brindando productos y servicios de calidad que agregan valor para los consumidores. De esta manera se apoya el progreso y bienestar de la sociedad y colaboradores que cumplen sus labores diarias.

- **Visión:**

Para el año 2025, ser la empresa mejor posicionada en la mente del consumidor del Suroccidente Colombiano en el manejo integral de la comida de mar, y ser reconocida tanto por la calidad de nuestros productos como por la eficiencia de los colaboradores.

- **Valores Centrales:**

- Responsabilidad
- Servicio al cliente
- Honestidad, transparencia
- Responsabilidad social y ambiental
- Compromiso

- **Matriz EFE (Evaluación de factores externos)**

ANÁLISIS EXTERNO - MATRIZ EFE				
Factores del entorno	Importancia	Importancia ponderada	efectividad	efectividad ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Aprobación de importaciones	9	0,039	8	0,3144
Fluctuaciones de precios en diferentes temporadas	8	0,035	9	0,3144
Apertura de mercados	7	0,031	6	0,1834
Ubicado en donde se encuentra un alto número de personas	10	0,044	10	0,4367
Nuevas tendencias de consumo en el mercado	9	0,039	7	0,2751
hacerse conocer en el mercado	7	0,031	5	0,1528
Plataforma interactiva en la web	6	0,026	4	0,1048
Manejo de inventario	8	0,035	8	0,2795
Variedad de productos	10	0,044	8	0,3493
Muchos proveedores	8	0,035	9	0,3144
Muchos proveedores (peq., med, y gran.)	9	0,039	7	0,2751
Posicionamiento de la marca por sus productos	6	0,026	7	0,1834
Todos los días hay demanda de pescado	10	0,044	8	0,3493
Normas en pro de la industria	8	0,035	7	0,2445
<b>AMENAZAS</b>				
Incremento en las tasas de importación	8	0,035	8	0,27947598
TLC	10	0,044	9	0,3990131
Reforma tributaria	10	0,044	9	0,3990131
competencia (hay más lugares que se encargan de importar)	10	0,044	6	0,26200873
Vacuna	10	0,044	10	0,43668122
Internet	5	0,022	4	0,08733624
ONG'S del cuidado ambiental	5	0,022	6	0,13100437
Fenomeno del niño	5	0,022	8	0,17467249
Impuestos	8	0,035	9	0,31441048
Normas	8	0,035	9	0,31441048
Proveedores competitivos	9	0,039	10	0,3990131
Grandes superficies	6	0,026	7	0,18340611
Nuevo precio de productos	7	0,031	8	0,24454148
Carnes, cerdo, pollo	5	0,022	4	0,08733624
Cultura de rebaja	8	0,035	7	0,24454148
<b>TOTAL</b>	<b>229,00</b>	<b>1,00</b>	<b>217,00</b>	<b>7,72</b>

Tabla 1- Análisis Externo- Matriz EFE, fuente de elaboración propia.

En la evaluación de la matriz de factores externos para L.C.T, se encuentra una ponderación total de 7,72, indica que la organización está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, es decir, las estrategias que la empresa utiliza van de la mano con las oportunidades y se minimizan las amenazas para la sostenibilidad en el mercado.

- **Matriz DOFA Ampliada (Tows; Fortalezas, debilidades,**

**oportunidades y amenazas)**

<p><b>Tows</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia directa</li> <li>- Control de calidad</li> <li>- Alianza con transportadoras</li> <li>- Equipos de refrigeración</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de posicionamiento de marca</li> <li>- Escasez de algunos productos</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de importaciones</li> <li>- Plataformas digitales</li> <li>- Alta demanda de pescados y mariscos</li> <li>- Nuevos mercados</li> </ul>	<p><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de nuevos mercados</li> <li>- Destacar el producto</li> <li>- Penetración de nuevos mercados</li> <li>- Aprovechar marketing</li> </ul>	<p><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de nuevos productos</li> <li>- Conseguir nuevos productos</li> <li>- Crear nuevos canales de comunicación</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vacunas</li> <li>- Nuevos precios de los productos</li> <li>- Cultura de rebaja</li> <li>- Reforma tributaria</li> </ul>	<p><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promociones al por mayor</li> <li>- Comunicación de productos con calidad</li> </ul>	<p><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer descuentos para generar recompra</li> <li>- Implementación de sistemas de costos</li> </ul>

*Tabla 2 - Matriz DOFA, fuente de elaboración propia.*

La matriz DOFA muestra las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la organización, por lo que ayuda para tomar decisiones, puesto que ahí se pueden ver reflejado la realidad que está pasando la empresa, la verdadera situación y conociendo lo que sucede se podrá saber qué hacer.

Por lo anterior se da como resultado que la empresa para poder implementar una estrategia de internacionalización que mejor se adapte a su capacidades y experiencias, deben crear alianzas estratégicas, es decir otorgar licencias a intermediarios en el país de destino, que tengan un amplio reconocimiento y cobertura de supermercados y cadenas minoristas para distribuir los productos. Igualmente se tiene planeado encontrar un proveedor en la costa pacífica (Tumaco-Buenaventura)

que se dedique al cultivo de camarón, pues Colombia tiene potencial en ese sentido y dicho producto es apetecido en el mercado europeo.

De esta manera se le haría una exportación indirecta a la empresa productora de camarón, y L.C.T compensaría la falencia de distribución que tiene en el país de destino, mitigaría el riesgo, accedería a nuevos mercados, incrementaría sus ingresos y sobre todo fortalecería su posicionamiento como una empresa productora de camarón cultivado de calidad.

- **Proceso de planeación estratégica, 4 perspectivas**

Los integrantes que deben de estar para este proceso de planeación estratégica teniendo en cuenta las sugerencias del gerente y dueño son:

- Gerente General
- Socios
- Administrador General
- Jefe de procesos
- Contadora
- Jefe de bodega
- Jefe de procesos
- Estudiantes

- **APO a 2020 (Administración por objetivos)**

**Perspectiva financiera:**

- Incrementar las ventas en un 15%
- Incrementar el margen de utilidad en un 15% partiendo de nuevos proyectos y mejora de procesos
- Reducir los costos en un 20 % adecuando la empresa a todos los estándares de calidad

**Perspectiva cliente/consumidor:**

- Lograr una expansión comercial con cobertura del suroccidente colombiano y eje cafetero

**Perspectiva procesos internos:**

- Certificar a la organización en ISO 9001:2015

**Perspectivo aprendizaje organizacional:**

- Contar con un clima organizacional cuya calificación sea de 4 con base en la implementación de programas para los empleados

**Acciones ligadas a los objetivos para el cumplimiento de estos mismos en el 2020:**

- Aumentar la oferta de productos no perecederos a las principales cadenas alimenticias del valle del cauca (2018-2020)
- Diversificar el portafolio de pescados y mariscos en el catálogo línea premium (2018-2020)
- Incrementar las ventas anualmente en un 5% (2018-2019-2020)

- Conseguir proveedores internacionales que manejen precios más bajos que los nacionales en un 5% (2018-2020)
- Aumentar la capacidad en un 20% del total de almacenaje en bodega refrigerada y no refrigerada (enero-2019)
- Reducir el tiempo de entrega entre proveedor y empresa con la eficiencia de trabajo manual (marzo-2018)
- Reducir los costos de transporte en un 5% anual (2018-2020)
- Mantenimiento óptimo de las máquinas de refrigeración (2018-2020)
- Establecimiento de tiempos de trabajo para no perder la cadena de frío (2018-2020)
- Comprar una flota propia de camiones refrigerados (2020)
- Sistematización óptima de distribución en bodega para manejo de inventario (2018-1)
- Implementar estrategias de mercado en línea para nuevos mercados (2018-2)
- Gestionar con cada empleado los objetivos que se emplean en esta normativa (2018-1)
- Promover los factores que permitan mejorar la calidad de la organización (2018-2)
- Desarrollar todas las variables que se plantean para permitir certificar la organización al implementar procesos con cada integrante (2019)
- Hablar con cada trabajador para saber las inconformidades generadas dentro de la compañía (2018-1)

- Buscar soluciones sobre cómo se puede tratar cada problema presenciado por cada integrante de la empresa (2018-2)

- Ofrecer actividades que permitan la unión de los integrantes de la empresa, para mejorar eficientemente el clima organizacional (2018-2020)

- **APO a 2018 (Administración por objetivos)**

**Perspectiva financiera:**

- Incrementar las ventas en 5%
- Aumentar el margen de utilidad en un 5%
- Reducir los costos en un 7%

**Perspectiva cliente/consumidor:**

- Iniciar estudios de factibilidad de mercado en los departamentos de Cauca y Nariño
- Definir el proceso de medición de la satisfacción del cliente para en relación servicio ofrecido por la compañía al finalizar la mitad de año del 2018

**Perspectiva procesos internos:**

- Definir el mapa de procesos de la organización y socializarlos, con base en los que ya están establecidos para el primer semestre de 2018
- Establecer el mapa de indicadores estratégicos de las actividades más importantes de la empresa para el 2018.

**Perspectivo aprendizaje organizacional:**

- Definir los programas de bienestar y formación para los empleados e implementarlos para diciembre de 2018
- Realizar la primera medición de clima organizacional a diciembre de 2018

**Acciones ligadas a los objetivos para el cumplimiento de estos mismos en el****2018:**

- Aumentar la oferta de trucha corte mariposa (febrero-2018)
- Encontrar un proveedor de corvina con un precio menor al que se maneja en este momento (2018-1)
- Encontrar nuevos clientes de grandes superficies (enero-2018)
- Chequeo de maquinaria, en busca de fallas (diciembre-2017)
- Optimización de temporizadores para ahorro de energía (enero-2018)
- Reducir el consumo energético inservible por parte de aparatos electrónicos conectados “apagados” (enero-2018)
- Aumentar la oferta a las principales cadenas alimenticias del valle del cauca (enero-2018)
- Establecer vínculos más fuertes con clientes potenciales, para aumentar el nombre de la empresa (2018-1)
- Proveer a un mayor número de clientes, permitiendo el alcance dentro del valle del cauca (2018-1)
- Analizar la oferta y demanda que se desarrolla dentro de estos departamentos (2018-1)
- Crear índices métricos que permitan ver la factibilidad de forma más optima (enero-2018)
- Crear comparaciones entre estos dos departamentos con el departamento actual (2018-1)

- Profundizar con cada cliente potencial, cuáles son los pensamientos del servicio ofrecido por la empresa (febrero-2018)
- Identificar cuáles son los pro y contras que tiene la compañía, para iniciar un análisis del servicio ofrecido (enero-2018)
- Entablar información con cada cliente para iniciar un proceso adecuado para la medición de la satisfacción deseada (febrero-2018)
- Hablar con cada trabajador para saber las inconformidades generadas dentro de la compañía (enero-2018)
- Buscar soluciones sobre cómo se puede tratar cada problema presenciado por cada integrante de la empresa (2018-1)
- Ofrecer actividades que permitan la unión de los integrantes de la empresa, para mejorar eficientemente el clima organizacional (enero-2018)
- Analizar programas ya establecidos para integrarlos al fin deseado por la empresa (enero-2018)
- Asignar la tarea a un encargado de promover la formación de los empleados mediante programas que se puedan obtener para el desarrollo de habilidades y competencias (febrero-2018)
- Hablar con cada empleado sobre la implementación de un programa de bienestar y formación, para analizar el comportamiento que pueda presentar cada integrante (2018-1)
- Iniciar con cada empleado, pruebas de los programas seleccionados, para ir tomando apuntes del clima organizacional de empresa (febrero-2018)

- Probar diversos indicadores en cada empleado para obtener un mayor análisis de la información presentada (2018-1)
- Crear espacios en los cuales se permita realizar las mediciones deseadas sin involucrar mucho tiempo del tiempo laboral (2018-1)

#### 4.2.5 Organigrama

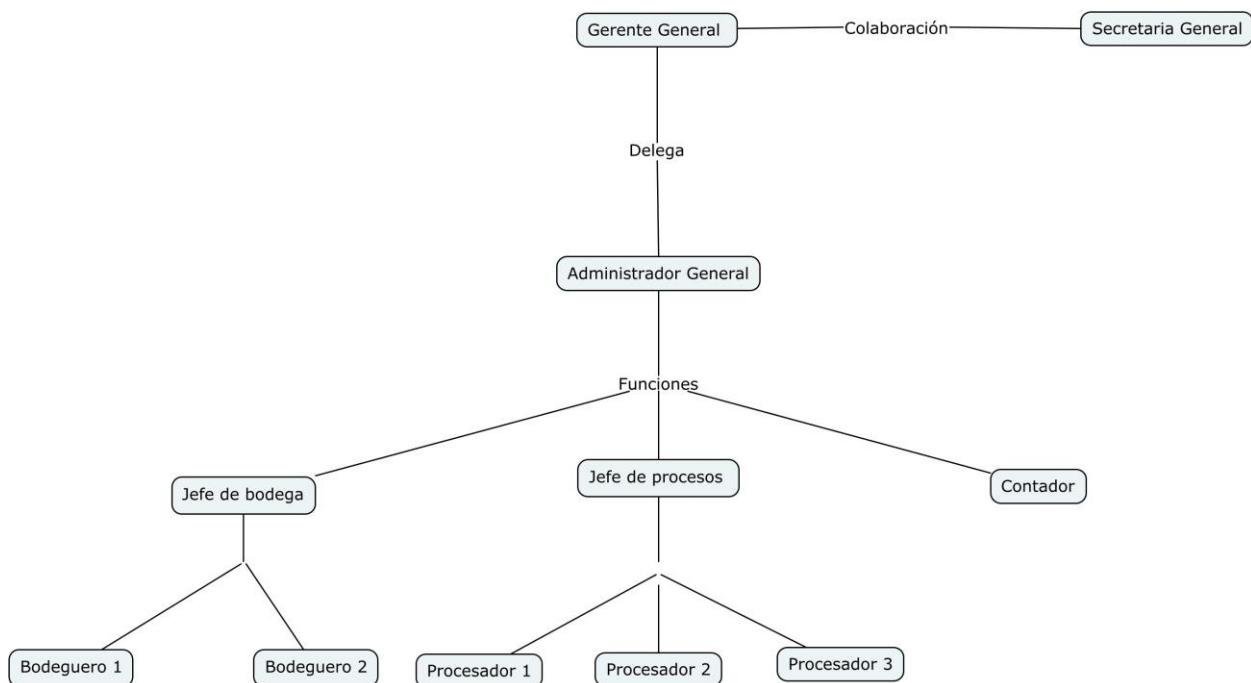


Tabla 3- Organigrama.

## 5. CRONOGRAMA (diagrama de Gantt)

Actividad	Tiempo
Reunión con el gerente Alberto Valencia.	Sábado septiembre 23 del 2017
¿Especificar que cargos son los que dependen del gerente?	Septiembre 23 del 2017 sábado, se discutió el tema con el gerente.
Realizar una charla con los empleados para exponerles cuál es la misión y la visión.	Setiembre 25 del 2017 lunes, se realizó la charla con empleados.
Validar quienes estarían para hacer el proceso de la planeación estratégica.	Septiembre 27 del 2017 miércoles.
Cuáles son los objetivos para el 2018.	Septiembre 29 del 2017 viernes, se estableció cuáles son los objetivos con el gerente.
Hacer la matriz DOFA y EFE con el gerente con los formatos correspondientes.	Septiembre 29 del 2017 viernes, se desarrolló la matriz DOFA y EFE con el gerente.
Con los resultados que se obtienen, hablar con el gerente para saber que quiere hacer.	Octubre 2 del 2017 lunes, se está desarrollando con el gerente el siguiente paso.

Tabla 4- Cronograma (diagrama de Gantt), fuente de elaboración propia.

## 6.CONCLUSIONES

- La investigación permitió poder profundizar más en la calidad que se tiene en el manejo dentro de las empresas medianas, sus procesos y desarrollos tanto de sus productos, como de los servicios que prestan a la sociedad.
- Se pudieron establecer diversos objetivos que cumplen con las necesidades propuestas en el desarrollo del trabajo, de tal manera que se identificaron las variables más importantes y cómo se deben realizar en el futuro.
- En general, los empresarios no identifican o dedican mucho tiempo a las variables de estudio con las que se trabajó, debido a que es primordial para ellos generar mayor número de ventas, ya que lo relacionan más con los beneficios que pueden obtener, en el punto de vista económico, por ende, pierden diversas oportunidades en las cuales podrían generar mayor utilidad si se trabajaran cuidadosamente los factores que se plantearon en el plan estratégico.
- Se puede afirmar que el empresario a cargo de la empresa elegida para este desarrollo de plan estratégico quedó gratamente agradecido por el cambio de actitud que se le generó, debido a que se hizo énfasis en ítems que no tenía muy en cuenta y evidenció las fallas que tiene que trabajar para poder mejorar y tener un rendimiento óptimo.
- Según el planteamiento ideal de los empresarios, se tiene que generar mayor número de ventas para lograr obtener resultados positivos en el balance general de la compañía. Esta afirmación es errónea debido a que no necesariamente un mayor número de ventas justifica el que una empresa pueda ser rentable durante un largo periodo de tiempo. Para poder crear o mantener una empresa sostenible, se tiene que tener más que solo las ventas para poder lograrlo. Se debe desarrollar cada parte de la empresa para poder ser eficiente en el mercado comercial.

## 7.RECOMENDACIONES

- Al realizase el plan estratégico planteado, se deben tener en cuenta factores muy importantes para el manejo de éste. Se tienen que tener presentes algunas recomendaciones como por ejemplo el hecho de iniciar el proceso a su debido tiempo y respetar las fechas establecidas en el programa propuesto para su mayor eficiencia. Esto está relacionado directamente con el debido proceso y su manejo para obtener resultados extraordinarios.

- Dar continuidad a cada ítem permitiendo de esta manera un mejor rendimiento en cada factor, y cada sector o integrante de la empresa este presente el proceso a realizar, ya que el plan estratégico contiene a cada miembro y cada uno debe ser participe y brindar su mejor disposición para poder obtener las metas deseadas.

- Hacer una revisión constante de los procesos que se estén realizando, haciendo énfasis en que los encargados de cada labor estén cumpliendo lo propuesto y estén gestionando cada tarea asignada en cada periodo de tiempo.

- Tener presente que en el desarrollo del plan estratégico se pueden identificar mejoras en el modelo presentado, por el cual se pueden aprovechar nuevas oportunidades para el mejoramiento continuo de la compañía y que se le permita ser más fuerte al momento de enfrentarse a cada punto a trabajar; y, por ende, ser más fuertes tanto en el proceso, como al momento de compararse con la competencia que se encuentra en el mercado.

- Por último, podemos afirmar que este plan estratégico es desde otro punto de vista, una gran oportunidad para poder ejercer mayores resultados en comparación a las demás empresas que se encuentran en el mismo gremio, anexando que este mismo permite poder tener una sostenibilidad más fuerte en cuestiones del tiempo de la vida de la empresa dentro del mercado y cómo puede ejercer de forma más eficiente, y muy probablemente con resultados exitosos.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Adrian, F. (2004). *Psicología Organizacional*. Mexico: AlfaOmega.
- Ansoff, H., Declerk, R., & Hayes, R. (1983). *El planteamiento estratégico*. Editorial Trillas.
- Arcadio Jose Guzmán Nogales (1998) *Entorno Organizacional: Facultad de Ciencias de la Administración*. Universidad del Valle, Sede San Fernando.
- Bennet, R. (1987). *Investigación en gerencia: una guía paara instituciones y profesionales*. Ginebra: Oficina internacional del Trabajo.
- Carbellido, V. M. (2009). *ISO 9001:2008*. Editorial Limusa.
- crecer, C. p. (2006). *Arthur Rubinfeld*. Bogota : Editorial Norm S.A.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- F.R, D., Ramirez, A., & Monserrat Jasso, H. (2013). *Conceptos de admnistración estrategica*. México: Pearson Education.
- Gibson , J., Ivancevich, J., Donnelly, J., Konopaske, R., & Treviño Rosales, M. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2005). *LIDERAZGO Teoria-Aplicación-Desarrollo de habilidades*. México: THOMSON.
- Milton D. Rosenau, J. (1988). *INNOVACION La gerencia en el desarrollo de nuevos productos*. Bogota: LEGIS EDITORES S.A.
- Nava Carbellido, Víctor Manuel (2009). *N/A*: Editorial Limusa.
- Nogales, A. J. (1998). *Entorno Organizacional*. Cali.
- Perdomo, María del Pilar. (s.f). *Análisis de la Cultura Organizacional*. Biblioteca Universidad Icesi
- Philip Kotler & Gary Armstrong (2008). *Principios de Marketing Duodécima Edición*: Pearson Prentice Hall
- Qurigoa, R. H. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Grupo editorial Iberoamerica, S.A de C.V.
- Reinoso Lastra, Juan Fernando & Uribe Macías, Mario Enrique (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*.
- Robert S. Kaplan - David P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard*.
- Santon, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing Decimocuarta edición*. McGraw-Hill.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad* . México: Pearson Educación.
- Thompson, Jr, A., & Strickland III, A. (2012). *Adminstración estratégica Dieciochoava edición*. Mexico : McGRAW-HILL.
- Willian J. Santon & Michael J. Etzel & Bruce J. Walker (2007). *Fundamentos de Marketing Decimocuarta edición*: Editorial Mc Graw Hill