



## LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Juan Carlos Alarcón Gavilanes\*

[Juankalarcon1826@yahoo.com](mailto:Juankalarcon1826@yahoo.com)

Jorge Iván Carrillo Hernández\*\*

[lcarrillo0412@gmail.com](mailto:lcarrillo0412@gmail.com)

Marieta Leonor Tapia Muñoz\*\*\*

[marietaleonor1964@hotmail.com](mailto:marietaleonor1964@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Juan Carlos Alarcón Gavilanes, Jorge Iván Carrillo Hernández y Marieta Leonor Tapia Muñoz (2017): "La planificación estratégica en el desarrollo empresarial", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/planificacion.html>

### Resumen

El presente trabajo de investigación, pretende entregar una propuesta de planificación estratégica para el desarrollo empresarial; la misma que es factible para que ponga en práctica cualquier empresario que desee ampliar su negocio, considerando que en todo momento se presentan oportunidades de mejorar sus ingresos en base al mercado.

Una buena Planificación, garantiza el crecimiento de toda empresa sea ésta pequeña, mediana o grande; ya que la misma, prevé sus acciones mediante los diferentes estudios, entre los cuales se pueden enumerar: El diagnóstico de la situación actual de la empresa, que comprende el conocimiento de los diferentes factores de carácter externo, como interno que influyen en el comportamiento y funcionamiento de toda empresa; asimismo, se debe realizar una investigación del mercado, estudio técnico, organizacional, financiero; y, su correspondiente evaluación entre otros.

El análisis externo; nos permite conocer los factores tanto a nivel del macro entorno, en donde se evalúa las siguientes dimensiones: Económica – Demográfica; Política – Legal; Social – Cultural; y, Tecnológica – Ambiental; así como a nivel del micro entorno, en

\* Doctor en Gestión de Empresas, Magister en Gestión Empresarial, Ingeniero en Comercio Exterior, Docente de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuelas de Empresas, Finanzas y Comercio Exterior, Administrador de "Grupo Bascun"

\*\* Doctor en Gestión de Empresas, Magister en Gestión Empresarial, Ingeniero en Comercio Exterior, Docente de la Facultad de Administración de Empresas, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Escuelas de Finanzas, Comercio Exterior, Contabilidad y Auditoría, Gerente Cadena "Brisa Marina"

\*\*\* Diplomado en Pedagogía Educativa Gestión Académica Universitaria; Ingeniera de empresas, Docente en la Universidad Nacional de Chimborazo, Consultora Independiente.

donde se evalúa las dimensiones cercanas a la empresa y que se relacionan con la empresa, como los Clientes, Proveedores y Competidores.

El análisis interno está encaminado a descubrir las fortalezas y debilidades a nivel interno de la empresa; esto es, en cada área funcional buscando identificar todos los factores posibles puesto que de ellos dependen las acciones que se tomarán en la planificación, es decir las fortalezas se convierten en la base de actuación y las debilidades son las que se deberán corregir, ya que la empresa tiene influencia directa sobre ellas como son las áreas administrativas, de producción y ventas.

Como aporte de nuestra investigación, consideramos presentar un ejemplo práctico; que permita transferir conocimientos especialmente, a propietarios de pequeñas y medianas empresas que requieran ampliar sus negocios.

Con estos antecedentes; hemos considerado presentar un trabajo práctico, de ampliación de una planta de producción y comercialización de zapatos, ubicada en el cantón Guano de la provincia de Chimborazo de la república del Ecuador; y en base a la planificación estratégica, nos proyectamos hacia el futuro, a fin de lograr los objetivos que son requeridos por el propietario de la empresa "PONNY".

**Palabras clave:** Planeación Estratégica, Planificación Empresarial, Desarrollo Empresarial.

### **Abstract**

This research intends on making a planned proposal for business development; this is feasible for any entrepreneur to do, taking into consideration that there are always ways to generate more income in relations to the market.

A good planning guarantees the growth of a company, small, medium or large, because you can foresee its actions through different studies, such as: the diagnosis of the current situation of the company, which includes the knowledge of the different external factors, as internal factors that influence the behavior and functioning of any company; In addition, a market research, technical, organizational, financial study must be carried out; And, their corresponding evaluation among others.

The external analysis allows us to get to know the factors both at the level of the macro environment, where the following dimensions are evaluated: Economic - Demographic; Politics - Legal; Social - Cultural; And, Technological - Environmental; As well as at the level of the micro environment, which assesses the dimensions close to the company and that relate to the company, such as Customers, Suppliers and Competitors.

The internal analysis is aimed at discovering the internal strengths and weaknesses of the company; That is, in each functional area seeking to identify all possible factors since they depend on the actions to be taken in planning, ie the strengths become the basis of action and weaknesses are those that should be corrected, since the company has direct influence

As a contribution of our research, we consider presenting a practical example; Which allows transferring knowledge especially, owners of small and medium enterprises that need to expand their business.

With this background; We have considered to present a practical work, of expansion of a plant of production and commercialization of shoes, located in the canton Guano of the province der Chimborazo of the republic of Ecuador; And based on strategic planning, we are projecting towards the future, in order to achieve the objectives that are required by the owner of the company "PONNY".

### **Key Words**

Strategic planning; Business planing; Business development.

## **INTRODUCCIÓN**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** La planeación fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, por esta época las empresas que llevaban a cabo algún tipo de planeación estratégica fueron las más importantes, desde entonces este proceso se ha ido perfeccionando y cada vez más empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo, su importancia radica en el hecho de que sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar, adicionalmente brinda muy pocas posibilidades de lograr sus objetivos.(BarthelMESS, 2003).

La importancia de la Planificación estratégica, se encuentra en el apoyo para la toma de decisiones del propietario o gerente de una empresa, en torno al quehacer actual y fundamentalmente, en buscar el camino correcto para dirigir su empresa hacia el futuro, con el propósito de desarrollarla económicamente y que rinda la riqueza esperada de todo emprendedor.

Todo emprendedor o propietario espera lograr cumplir con los objetivos propuestos, mediante los cambios necesarios que le permita trabajar con eficiencia, economía, eficacia y le lleve a la competencia con un producto de alta calidad de la producción de bienes o prestación de servicios.

Pero es necesario recabar, que la Planeación Estratégica, radica en el conocimiento pleno de la Planificación Administrativa; ya que se transforma en una guía de trabajo para todo administrador, facilita sus acciones, toma sus decisiones con mayor confianza; porque sabe que es el medio para llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados y que son de su pleno conocimiento, conducir a la meta que espera con verdadera vocación, ver a su empresa produciendo y vendiendo los montos esperados, es decir consolidando su idea y aspiraciones.

Saber de Planificación Estratégica, no solamente es concebir los objetivos; sino, es poder controlar y evaluar la gestión, utilizar los recursos humanos, financieros y materiales conforme a una propuesta debidamente estructurada y llevar a feliz término su empresa.

Es necesario que todo empresario sea debidamente capacitado para poder entender y poner en práctica un plan al interior de su negocio; y fundamentalmente, cuando este plan se encuentra dirigido a crecer o desarrollarse.

## **Desarrollo**

- **Planeación Estratégica**

“La Planificación Estratégica Empresarial es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. La esencia de la planificación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros en el futuro. Planificar, significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” (López Majarres, 2015).

La Planificación Estratégica; es una herramienta de gestión, que permite apoyar la toma de decisiones de la gerencia en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro una empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios que proveen.

La Planificación Estratégica se basa en el establecimiento de objetivos de carácter prioritario; por lo tanto, toda vez que la gerencia considere necesario realizar cambios que permita el desarrollo de la empresa; deberá plantear sus propios objetivos, en base a un diagnóstico situacional de la organización, que comprende el análisis externo y externo.

El análisis externo; comprende, la revisión de factores tanto a nivel del macro entorno, en donde se evalúa las dimensiones económico – demográfica, político – legal, socio – cultural, y tecnológico – ambiental; como a nivel del micro entorno en donde se evalúa las dimensiones cercanas a la empresa, es decir aquellos actores que rodean y se relacionan en el día a día con la empresa, estos son clientes, proveedores y competidores.

El análisis interno; está encaminado a determinar tanto fortalezas como debilidades, tomando como referencia los aspectos a nivel interno de la empresa, esto es, en cada área funcional siempre buscando identificar todos los factores posibles puesto que de ellos dependen las acciones que se tomarán en el proyecto, es decir las fortalezas se convierten en la base de actuación y las debilidades son las que se deberán corregir, ya que la empresa tiene influencia directa sobre ellas, no así con los factores externos que no tiene control sobre ellos y lo único que puede hacer es evitarlos o aprovecharlos.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito empresarial, se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

- **Planificación Empresarial**

Qué debemos entender como Planeación “Por lo general la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre el qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. El significado de esta recapitación se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar la situación deseada. La definición de la situación futura y la selección del curso de acción integra una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y ordenada, constituyen un ejercicio de planeación. Adoptar estas decisiones y actos, significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable. Ello implica el uso del conocimiento objetivo disponible que permita la orientación de decisiones sobre el futuro del quehacer institucional” (Miklos & Tello MA., 2000)

“Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.” (Gestadmon, 2011)

Un Plan para el desarrollo de una empresa, consiste en la entrega de un documento escrito a la gerencia, cuyo contenido es el resultado de haber efectuado una serie de estudios que permita al planificador, diseñar e implementar modelos de trabajo.

Los estudios en referencia, comprenden: el diagnóstico de la situación actual de la empresa, el análisis a los estados financieros, del mercado; éste último, determina la posibilidad de ampliar la oferta de productos o prestación de servicios.

Con esta base de datos; y con las correspondientes proyecciones; se puede establecer los montos de producción para la venta, que es el propósito de toda empresa.

- **Desarrollo Empresarial**

Este término significa desarrollo económico, se emplea para describir no las medidas cuantitativas de una economía en crecimiento, como por ejemplo, la tasa de aumento de la renta real per cápita, sino los cambios económicos, sociales y de cualquier otro tipo que dan lugar al crecimiento.

Si hablamos de crecimiento de un negocio, debemos pensar siempre en el futuro; es decir futuristas, en otras palabras si hoy ganamos una cantidad  $x$ , mañana serán  $2x$ ; pasado  $3x$  y así sucesivamente.

Pero para conseguir el desarrollo de una entidad productiva y comercial, debemos acogernos a una serie de instrumentos o herramientas tales como, la disponibilidad de un capital de trabajo debidamente apropiado, el marketing, la interrelación interna y externa entre otras.

Si tomamos el tema de Capital de Trabajo; no solamente comprende el cumplir con una fórmula analítica; es decir el resultado que nos da del activo corriente menos el pasivo corriente; cuando verdaderamente este rubro, es la vida de la empresa, ya que demuestra

la disponibilidad de recursos para satisfacer los compromisos diarios e inmediatos, como son la adquisición y pago de materia prima, materiales indirectos, mano de obra, servicios; y gastos operacionales, entre otros.

Para lograr el desarrollo empresarial, debe existir una buena gestión administrativa, la gerencia debe estar debidamente enterada sobre el manejo adecuado del capital de trabajo; y esto como se lo consigue, es con la perfecta interrelación de actividades entre el Gerente, Jefe Financiero y Contador, quienes a su vez, coordinan acciones con las áreas de producción y venta.

Todas estas acciones se las puede concebir manteniendo personal profesional con experiencia y que demuestren confianza. Pero esta confianza se la ganan entre niveles jerárquicos de abajo hacia arriba; y de arriba hacia abajo, demostrando entre cada uno de los funcionarios y trabajadores, empoderamiento del negocio.

Si nos referimos a ganarse confianza entre cada uno de los empleados y trabajadores; es necesario que se practiquen valores tales como: la honestidad, honradez, sinceridad, nobleza, decencia, realidad, justicia, imparcialidad, cortesía, integridad, incorruptibilidad, responsabilidad y dedicación al cumplimiento de sus obligaciones.

También sobre todo por parte del empleador, debe haber siempre reconocimiento al buen servidor; pero no con halagos; sino con estimulaciones económicas, una práctica que la realizan en todos los niveles en las empresas estadounidenses, demostrando siempre la forma del crecimiento y desarrollo de sus negocios.

Por lo expuesto, el personal debe demostrar excelencia e innovación en el trabajo; así como anticiparse a los hechos, para lo cual la planificación como guía de trabajo del Gerente, debe ser de conocimiento de todo el personal a fin de que organicen sus actividades y de hecho puedan controlar los avances del cumplimiento de los logros o metas esperadas.

Es necesario mantener un criterio de todos sus integrantes en cuanto al mejoramiento continuo; que se describa muy bien lo que es la esencia de calidad y lo que refleje la empresa para ser competitiva permanentemente.

A través del mejoramiento continuo, la empresa demuestra ser más productiva y competitiva en el mercado al cual se dirige la organización; por otra parte, la gerencia debe permanentemente, analizar los procesos utilizados; de tal manera que si existe alguna irregularidad, pueda mejorar o corregir oportunamente, como aplicación de esta técnica, dando lugar a que la empresa se desarrolle dentro del mercado y hasta llegar a ser líder.

Con el propósito de llevar a cabo nuestro trabajo de investigación, mantuvimos una reunión con el propietario de la "Empresa Ponny", productora y comercializadora de

calzado de cuero, ubicada en el cantón Guano de la provincia de Chimborazo de la república del Ecuador; quien manifestó que requiere ampliar su fábrica; ante lo cual, se le manifestó que era necesario realizar una serie de estudios a fin de lograr este propósito.

Para cumplir con este propósito, realizaremos un diagnóstico de la situación actual de la empresa

El Diagnóstico situacional de la empresa, nos permitirá disponer de la información necesaria, a fin de elaborar una propuesta para la ampliación de la fábrica de calzado PONNY. El diagnóstico consiste, en conocer el comportamiento de los siguientes parámetros:

Análisis interno, contempla la identificación de factores dentro de las áreas funcionales de la empresa PONNY; las mismas que determinan su desempeño, y de entre ellos se seleccionan los más relevantes o de mayor impacto.

Con estos datos se estructura el Perfil Estratégico Interno, en el cual se identifican las Fortalezas y Debilidades que se someten a criterios de los expertos técnicos de las áreas involucradas para determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante esos factores.

El análisis interno está encaminado a determinar tanto fortalezas como debilidades tomando como referencia los aspectos a nivel interno de la empresa; esto es, en cada área funcional siempre buscando identificar todos los factores posibles puesto que de ellos dependen las acciones que se tomarán en la planificación, es decir las fortalezas se convierten en la base de actuación y las debilidades son las que se deberán corregir, ya que la empresa tiene influencia directa sobre ellas, no así con los factores externos que no tiene control sobre ellos y lo único que puede hacer es evitarlos o aprovecharlos.

Para realizar este análisis se procedió a aplicar un cuestionario de verificación entre los directivos y colaboradores de la empresa con el propósito de obtener información de base para su análisis.

Al identificar el Macroentorno o medio ambiente general se estudiarán las fuerzas que no se pueden controlar, es decir que están fuera del alcance de la empresa, y no tiene ningún grado de intervención, básicamente se consideran cuatro aspectos que son los siguientes: Dimensión Económico – Demográfica, Dimensión Político – Legal, Dimensión Socio – Cultural y Dimensión Tecnológico – Ambiental

### **Cuadro No 1**

DIMENSIÓN ECONÓMICO - DEMOGRÁFICA				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DED-1	Inflación (2,32%)	Al alza	Alto	Variación en precios de los insumos puede encarecer el producto.
DED-2	Desempleo (5,7%)	A la baja	Bajo	No genera gran impacto puesto que la empresa cuenta con suficiente personal.
DED-3	Crecimiento Poblacional (1,95%)	A la baja	Alto	Cada vez habrá menos demandantes.
DED-4	Subempleo (42,96%)	Al alza	Medio	Más personas pueden dedicarse al comercio informal de zapatos.
DED-5	Canasta Básica (\$ 683,20)	Al alza	Alto	Las familias priorizarán comprar productos de primera necesidad dejando en segundo plano la compra de zapatos.
DED-6	Salario Básico (\$ 366)	Al alza	Medio	La remuneración al personal cada vez se hace más costosa.
DED-7	Pobreza (23,70%)	A la baja	Alto	Más personas podrán comprar zapatos.
DED-8	Producto Interno Bruto PIB (-\$1,9 millones USD)	A la baja	Medio	El incremento de la producción del país provoca que haya más competitividad lo que puede favorecer a la empresa sobre todo en los insumos.
DED-9	Crecimiento Económico (2,3%)	A la baja	Medio	Una recesión puede afectar la demanda de productos secundarios como las prendas de vestir.
DED-10	Tasa de Interés Activa (11,83%)	A la baja	Alto	Posibilidad de adquirir financiamiento a menor costo.

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 2**

DIMENSIÓN POLÍTICO - LEGAL				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DPL-1	Código de la Producción	Desconcentrar el desarrollo de Quito y Guayaquil	Alto	La empresa puede aprovechar los incentivos que ofrece este cuerpo legal.
DPL-2	Nueva normativa Laboral	Endurecer sanciones en materia laboral	Alto	Incremento de costos en temas laborales: IESS, Salario Digno, Horas extras, etc.
DPL-3	Ley de Control de Poder del Mercado	Posibilitar desarrollo a MIPYMES	Alto	Por su condición de microempresa puede aprovechar los incentivos que ofrece este cuerpo legal.
DPL-4	Confrontación del Gobierno con Medios de Comunicación	Sin posibilidades de tregua	Bajo	Mientras se respete el derecho a la libre empresa tales confrontaciones no afectan.
DPL-5	Estabilidad Política	El presidente podría ser reelecto	Medio	Ambiente de tranquilidad para continuar trabajando.
DPL-6	Política Fiscal	Aumento de la presión fiscal	Alto	La subida de impuestos y/o el mayor control de las declaraciones provoca que se realicen egresos que antes no se hacían lo cual se traduce al precio final del producto.

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 3**

DIMENSIÓN SOCIO – CULTURAL				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DSC-1	Globalización de la cultura	Pérdida de rasgos culturales propios del país	Medio	La empresa puede producir zapatos de acuerdo a las tendencias mundiales.
DSC-2	Cambio de patrones de compra de los entes de la sociedad	Cada vez más acelerado	Alto	La empresa se puede quedar con mercadería en inventarios por los cambios acelerados de tendencias.
DSC-3	Identidad Cultural	Cada vez se pierde	Bajo	La empresa produce zapatos estándar por la globalización, no le afecta la pérdida de identidad cultural.

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 4**

DIMENSIÓN TECNOLÓGICO – AMBIENTAL				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DTA-1	Maquinaria y Equipo Especializado	Disponibilidad y mayor facilidad para adquirirlos	Alto	Posibilidad de actualizar la infraestructura tecnológica.
DTA-2	Legislación Ambiental	Endurecer sanciones en materia ambiental	Medio	Nuevos costos por trámite de licencia ambiental e implantación de planes de manejo ambiental.
DTA-3	Tecnología para automatización y sistematización de procesos administrativos	Automatización total de procesos	Alto	La empresa puede mejorar sus sistemas de control administrativos.
DTA-4	Contaminación ambiental a nivel general	Incremento por falta de concientización	Bajo	No genera mucho impacto en la empresa mientras tal contaminación no afecte a sus procesos.
DTA-5	Cambios bruscos de clima	Impredecible inclusive para los expertos	Bajo	No genera impacto en la empresa ya que los zapatos no son un producto estacional.

Elaborado por los Autores

Respecto a los factores externos de Microentorno, se refiere a índices, características, y situaciones del medio en el que desenvuelve sus actividades PONNY, estos factores se analizan en función de su tendencia y el impacto que generarían en la empresa y así determinar si posteriormente pueden ser considerados como amenazas u oportunidades.

Al identificar el Microentorno o medio ambiente específico se estudiarán las fuerzas cercanas a la empresa que no se pueden controlar, es decir que están fuera del alcance de la empresa, y no tiene ningún grado de intervención, básicamente se consideran tres aspectos que son los siguientes: Competencia, Clientes y Proveedores.

**Cuadro No 5**

DIMENSIÓN COMPETENCIA				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DCO-1	Número de Competidores	En aumento	Bajo	Aunque crezca el número de competidores, la empresa ya tiene su mercado de clientes.
DCO-2	Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Gran variedad de sustitutos	Medio	Al ser un mercado tan amplio la empresa no pierde en ventas por la existencia de sustitutos.
DCO-3	Poder de los competidores	Empresas con mejor capacidad de producción	Alto	La empresa podría verse absorbida por competidores con mayor nivel de productividad.

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 6**

DIMENSIÓN CLIENTES				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DCL-1	Número de compradores	Muchos compradores	Bajo	Debido a que la empresa comercializa sus productos directamente al consumidor no corre riesgo de que alguno de ellos intente ejercer poder.
DCL-2	Gustos y preferencias del mercado objetivo	Cada vez mayor variedad y exigencias	Medio	La empresa se queda con mucha mercadería en inventarios por cambios en los gustos y preferencias de los consumidores.

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 7**

DIMENSIÓN PROVEEDORES				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
DPR-1	Número de Proveedores	Pocos Proveedores	Alto	Por las características de la empresa que compra insumos en grandes cantidades y a pocos proveedores, corre el riesgo que intenten ejercer poder.
DPR-2	Crédito de proveedores	Confianza y facilidad de acceso	Medio	La empresa puede financiar los inventarios hasta rotar la mercadería.

Elaborado por los Autores

Análisis interno, contempla la identificación de factores dentro de las áreas funcionales de PONNY, que determina su desempeño, y de entre ellos se selecciona los factores más relevantes o de mayor impacto. Con éstos se estructura el Perfil Estratégico Interno, en el cual se identifican las Fortalezas y Debilidades que se someten a criterios de los expertos técnicos de las áreas involucradas para determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante esos factores.

El análisis interno está encaminado a determinar tanto fortalezas como debilidades tomando como referencia los aspectos a nivel interno de la empresa, esto es, en cada área funcional siempre buscando identificar todos los factores posibles puesto que de ellos dependen las acciones que se tomarán en el proyecto, es decir las fortalezas se convierten en la base de actuación y las debilidades son las que se deberán corregir, ya que la empresa tiene influencia directa sobre ellas, no así con los factores externos que no tiene control sobre ellos y lo único que puede hacer es evitarlos o aprovecharlos.

**Cuadro No 8**

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
ADM-1	Planificación Estratégica	No posee	Alto	Al no planificar las actividades la empresa corre el riesgo de no tener un rumbo fijo y podría estancarse.
ADM-2	Comunicación de objetivos y metas a los niveles operativos	Insuficiente	Alto	Si los colaboradores desconocen los objetivos empresariales es poco probable que trabajen por ellos.
ADM-3	Manuales de Funciones y Procedimientos	No posee	Medio	Aunque los empleados tengan muy claro y conozcan de memoria lo que tienen que hacer es importante contar con documentos escritos que dejen en claro las responsabilidades de cada uno.
ADM-4	Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal	Posee y aplica	Alto	Es bueno que la empresa se preocupe por establecer un mecanismo de administración de personal, pero también es bueno que se actualice constantemente.

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 9**

FUNCIÓN FINANCIERA				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
FIN-1	Situación Financiera	Solvente	Alto	Le permite a la empresa mantener una imagen sólida frente al sistema financiero y los proveedores, generando confianza.
FIN-2	Capital de Trabajo	Suficiente	Alto	Asegura que la empresa no tenga inconvenientes al momento de hacer frente a posibles demoras en la recuperación de cartera.
FIN-3	Capacidad para obtener financiamiento	Buena	Alto	Puede financiar incrementos de activos fijos y corrientes sin ningún inconveniente.
FIN-4	Políticas de manejo en temas financieros	No posee	Alto	Puede provocar malos entendidos en el manejo de los recursos y posibles desvíos de fondos.
FIN-5	Experiencia y preparación de los administradores financieros	Ninguna	Medio	El desconocimiento y falta de preparación del personal que está a cargo de las finanzas puede provocar que no se optimice el dinero.

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 10**

FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
PRO-1	Instalaciones operativas y administrativas	Buen estado	Alto	El tener las instalaciones en buen estado permite que la empresa proyecte una buena imagen a sus clientes.
PRO-2	Políticas y procedimientos para el control de inventarios	Inexistentes	Alto	No tener un adecuado control de inventarios provoca desperdicios lo que se traduce en altos costos.
PRO-3	Políticas y procedimientos para el Control de Calidad	Adecuadas	Alto	El control de calidad asegura la satisfacción de los clientes.
PRO-4	Ubicación de las instalaciones, los recursos y los mercados	Buena	Medio	El tener una ubicación estratégica con respecto a sus proveedores y los mercados le permite ahorrar costos de traslado de la mercadería.
PRO-5	Competencias tecnológicas	No posee	Alto	Provoca que sus productos no cumplan con estándares de calidad dentro de la industria.

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 11**

FUNCIÓN DE MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN				
Código	Factores	Tendencia	Impacto en la Empresa	Explicación del Impacto en la Empresa
MER-1	Segmentación de Mercados	Buena	Alto	El saber con claridad al mercado al cual se está dirigiendo es importante para enfocar esfuerzos y evitar egresos innecesarios en mercados no definidos.
MER-2	Posicionamiento a nivel de mercado objetivo	Bajo	Alto	A nivel local la empresa es reconocida aunque a nivel nacional el posicionamiento es deficiente.
MER-3	Canales de distribución	Confiables	Alto	El tener definidos los canales de distribución y confiar en ellos asegura las ventas y ayuda a disminuir costos de búsqueda de canales.
MER-4	Participación de Mercado	En aumento	Alto	La empresa se encuentra en constante crecimiento en su mercado.
MER-5	Promoción y Publicidad	Poca inversión	Alto	La empresa se desarrolla a menor ritmo que lo haría si se invirtiera mejor en este rubro.
MER-6	Marca Registrada	No posee	Alto	En un mercado tan competitivo es una desventaja que la empresa no se diferencie con una marca.

Elaborado por los Autores

Luego de identificar los factores internos dentro de cada dimensión determinaremos los factores estratégicos para armar un **perfil estratégico** tanto a nivel externo como interno de la empresa considerando como criterio de elección a aquellos factores que provocan un "ALTO" impacto en la empresa.

Dichos factores se convertirán en amenazas y oportunidades (análisis externo); y, debilidades y fortalezas (análisis interno), con los que se procede a determinar la capacidad de respuesta de la empresa ante esos factores.

**Cuadro No 12**

<b>PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Neutral</b>	<b>Amenaza</b>
DED-1	Inflación (3,78%) con tendencia al alza podría provocar que los precios de los insumos encarezcan el producto.			X
DED-3	La tendencia a la baja del Crecimiento Poblacional (1,95%) podría provocar que cada vez haya menos demandantes.			X
DED-5	La Canasta Básica (\$ 587,86) con tendencia al alza podría provocar que las familias prioricen comprar productos de primera necesidad dejando en segundo plano la compra de zapatos.			X
DED-7	El Índice de Pobreza (28,60%) con tendencia a la baja provocaría mayor demanda.	X		
DED-10	Tendencia a la baja de la Tasa de Interés Activa (8,17%) posibilita adquirir financiamiento a menor costo.	X		
DPL-1	Incentivos en el Código de la Producción para desconcentrar el desarrollo de Quito y Guayaquil.	X		
DPL-2	Endurecimiento de sanciones laborales provocaría incremento de costos: IESS, Salario Digno, Horas extras, etc.		X	
DPL-3	El apoyo a MIPYMES planteado en la Ley de Control de Poder del Mercado posibilita a la empresa aprovechar los incentivos que ofrece este cuerpo legal.	X		
DPL-6	Aumento de la presión tributaria por la Política Fiscal del Gobierno provoca mayores costos por impuestos lo cual se traduce al precio final del producto.		X	
DSC-2	Cambios acelerados de patrones de compra de los entes de la sociedad provoca que la empresa se quede con mucha mercadería en inventarios.			X
DTA-1	Disponibilidad y mayor facilidad para adquirir Maquinaria y Equipo Especializado brinda la posibilidad de actualizar la infraestructura tecnológica.	X		
DTA-3	Tendencia hacia la automatización total de procesos posibilita a que la empresa mejore sus sistemas administrativos de control.	X		
DCO-3	La empresa podría verse absorbida por competidores con mayor nivel de productividad.			X
DPR-1	La existencia de un Pocos Proveedores supone el riesgo de que intenten ejercer poder sobre la empresa.			X
<b>TOTALES</b>		<b>6</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 13**

<b>PERFIL ESTRATEGICO INTERNO</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Neutral</b>	<b>Debilidad</b>
ADM-1	No posee Planificación Estratégica y por lo tanto la empresa no tiene un rumbo fijo.			X
ADM-2	Inadecuada Comunicación de objetivos y metas empresariales hacia los niveles operativos por lo que es poco probable que trabajen para conseguirlos.			X
ADM-4	Posee y aplica Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.	X		
FIN-1	Solvente Situación Financiera lo que se traduce en una imagen sólida de la empresa frente al sistema financiero y los proveedores.	X		
FIN-2	Suficiente Capital de Trabajo por lo tanto no tiene inconvenientes ante demoras en la recuperación de cartera.	X		
FIN-3	Buena Capacidad para obtener financiamiento, que le posibilita apalancarse sin ningún inconveniente.	X		
FIN-4	No posee políticas en temas financieros, lo que podría provocar malos entendidos en el manejo de los recursos y posibles desvíos de fondos.			X
PRO-1	Buen estado de las Instalaciones operativas y administrativas.	X		
PRO-2	Inexistencia de Políticas y procedimientos para el control de inventarios lo cual provoca desperdicios.			X
PRO-3	Adecuadas Políticas y procedimientos para el Control de Calidad.	X		
PRO-5	Las instalaciones para la producción no poseen competencias tecnológicas lo que provoca que en ciertos casos no cumpla con estándares de calidad.			X
MER-1	Buena Segmentación de Mercados.	X		
MER-2	Bajo Posicionamiento a nivel de mercado objetivo.			X
MER-3	Canales de distribución confiables, lo cual asegura las ventas y ayuda a disminuir costos de búsqueda de nuevos canales.	X		
MER-4	Participación de Mercado en aumento.	X		
MER-5	Poca inversión en Promoción y Publicidad podría provocar que la empresa se desarrolle a menor ritmo que lo haría si se invirtiera mejor en este rubro.			X
MER-6	No posee Marca Registrada por lo que pierde identidad dentro de un mercado tan competitivo.			X
<b>TOTALES</b>		<b>9</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

Elaborado por los Autores

Capacidad de respuesta a factores estratégicos. Una vez identificados los factores estratégicos tanto a nivel externo como interno se observa que la empresa tiene que enfrentarse a igual número de amenazas que de oportunidades, y a nivel interno posee ligeramente un mayor número de fortalezas que de debilidades, por lo que se recomienda poner especial atención a los factores externos sobre todo cuando una de las amenazas se active, y en cuanto a los factores internos al momento de formular el proyecto se deben plantear estrategias tendientes a sostener las fortalezas y a mejorar las debilidades.

A continuación se procede a determinar la capacidad de respuesta que actualmente tiene la empresa para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas (externo), y por otro lado la capacidad de respuesta que tiene para mejorar sus debilidades y mantener sus fortalezas (interno), para lo cual se acude a solicitar el apoyo del propietario de la empresa, quien en primer lugar ayuda a determinar el peso que se deberá dar a cada factor estratégico y luego proporcionará una calificación en función de la rapidez con que la empresa da respuesta a dichos factores, tal calificación la dio considerando los siguientes criterios: 4=Responde muy bien, 3= Responde bien, 2= Responde promedio y 1= Responde mal

**Cuadro No 14**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
DED-1	Inflación con tendencia al alza.	0,05	4	0,20
DED-3	Bajas tasas de Crecimiento Poblacional.	0,05	3	0,15
DED-5	Tendencia creciente de la Canasta Básica.	0,05	1	0,05
DED-7	Disminución del Índice de Pobreza.	0,05	1	0,05
DED-10	Bajas Tasas de Interés para adquirir financiamiento a menor costo.	0,15	4	0,60
DPL-1	Incentivos en el Código de la Producción para desconcentrar el desarrollo de Quito y Guayaquil.	0,10	3	0,30
DPL-3	El apoyo a MIPYMES planteado en la Ley de Control de Poder del Mercado.	0,10	4	0,40
DSC-2	Cambios acelerados de patrones de compra de los entes de la sociedad.	0,10	2	0,20
DTA-1	Disponibilidad y mayor facilidad para adquirir Maquinaria y Equipo Especializado.	0,15	2	0,30
DTA-3	Tendencia hacia la automatización total de procesos.	0,05	3	0,15
DCO-3	Competidores con mayor nivel de productividad.	0,10	4	0,40
DPR-1	Pocos Proveedores con riesgo de que ejerzan poder sobre la empresa.	0,05	3	0,15
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>2,95</b>

Elaborado por los Autores

**Cuadro No 15**

<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES INTERNOS</b>				
<b>Código</b>	<b>Factores Estratégicos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
ADM-1	No posee Planificación Estratégica.	0,05	1	0,05
ADM-2	Insuficiente Comunicación de objetivos y metas empresariales hacia los niveles operativos.	0,05	2	0,10
ADM-4	Posee y aplica Mecanismo de Reclutamiento, Promoción y Evaluación del Personal.	0,05	4	0,20
FIN-1	Solvente Situación Financiera.	0,10	3	0,30
FIN-2	Suficiente Capital de Trabajo.	0,05	2	0,10
FIN-3	Buena Capacidad para obtener financiamiento.	0,10	3	0,30
FIN-4	No posee políticas para el manejo de las finanzas.	0,05	4	0,20
PRO-1	Buen estado de las Instalaciones operativas y administrativas.	0,05	2	0,10
PRO-2	Inexistencia de Políticas y procedimientos para el control de inventarios.	0,05	2	0,10
PRO-3	Adecuadas Políticas y procedimientos para el Control de Calidad.	0,05	1	0,05
PRO-5	No posee competencias tecnológicas.	0,10	3	0,30
MER-1	Buena Segmentación de Mercados.	0,05	3	0,15
MER-2	Bajo Posicionamiento a nivel de mercado objetivo.	0,05	2	0,10
MER-3	Canales de distribución confiables.	0,05	1	0,05
MER-4	Participación de Mercado en aumento.	0,05	2	0,10
MER-5	Poca inversión en Promoción y Publicidad.	0,05	2	0,10
MER-6	No posee Marca Registrada.	0,05	2	0,10
<b>TOTALES</b>		<b>1,00</b>		<b>2,40</b>

Elaborado por los Autores

Una calificación ponderada de 2,40; interpreta que la empresa tiene una capacidad de respuesta baja (responde promedio) ante los factores estratégicos internos, es decir que aunque posea fortalezas no las está aprovechando en su totalidad y por otro lado no está

haciendo mucho para mejorar sus debilidades, esto se tomará muy en cuenta para proponer acciones para mejorar esta situación.

Otro de los sistemas de medición para conocer la situación administrativa actual de la empresa, se ha diseñado el FODA según el siguiente cuadro:

**Cuadro No 16**

FORTALEZAS (Factores internos)		OPORTUNIDADES (Factores externos)	
F1	Aplica selección de personal	O1	Bajas tasas de interes en creditos
F2	Instalaciones administrativas y operativas	O2	Ley de control de poder de mercado apoya a las PYMES
F3	Control de calidad permanente	O3	Facilidad de importación de maquinaria
F4	Buena segmentación de mercado	O4	Automatización total de procesos
F5	Canales de distribución confiables	O5	Facilidades de exportación
F6	Solvente situación financiera	O6	Disponibilidad de materia prima
F7	Suficiente capital de trabajo	O7	Disponibilidad de mano de obra
F8	Buena capacidad para obtener financiamiento	O8	Políticas gubernamentales favorecen a las PYMES
DEBILIDADES (Factores internos)		AMENAZAS (Factores externos)	
D1	No dispone de planificación estratégica	A1	Inflación con tendencia al alza
D2	No se ha planteado objetivos	A2	Intermediación en la comercialización
D3	No existe control de inventarios	A3	Pocos proveedores de materiales
D4	Poca inversión en promoción y publicidad	A4	Muchos competidores
D5	No posee marca registrada	A5	Codigo laboral
D6	No cuenta con reglamento de ventas	A6	Impuestos anticipados
D7	No cuenta con reglamento de interno	A7	Competencia desleal
D8	No plantea los montos de venta y producción	A8	Importación de calzado

Elaborado por los Autores

Relación Fuerte = 5; Relación Media = 3; Relación Baja = 1; y , Relación Nula = 0

**Cuadro No 17**

EXTERNO	INTERNO	FORTALEZAS								DEBILIDADES								SUMA	PROMEDIO
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8		
OPORTUNIDADES	O1	1	1	1	5	3	1	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	54	3,375
	O2	1	1	5	5	5	1	5	5	1	3	3	3	3	5	5	5	56	3,5
	O3	1	1	5	5	5	5	5	5	1	3	3	3	3	5	5	5	60	3,75
	O4	1	5	5	3	5	3	3	5	1	3	3	3	3	5	5	5	58	3,625
	O5	1	5	5	3	5	3	3	5	1	3	3	3	3	5	5	5	58	3,625
	O6	5	3	5	3	5	5	3	5	1	3	3	3	3	5	5	5	62	3,875
	O7	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	3	3	3	5	5	5	66	4,125
	O8	5	5	5	3	5	5	5	5	1	3	3	3	3	5	5	5	66	4,125
AMENAZAS	A1	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	3	1	3	3	1	1	46	2,875
	A2	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	1	3	3	1	1	48	3
	A3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	1	3	3	1	1	50	3,125
	A4	3	3	3	3	5	5	3	3	3	1	3	1	3	3	1	1	44	2,75
	A5	3	3	3	3	5	5	3	3	3	1	3	1	3	3	1	1	44	2,75
	A6	3	3	3	3	5	5	5	3	3	1	3	1	3	3	1	1	46	2,875
	A7	3	3	3	3	5	5	5	5	3	1	3	1	3	3	1	1	48	3
	A8	3	3	3	3	5	5	5	5	3	1	3	1	3	3	1	1	48	3
SUMA		44	50	60	54	76	64	70	74	36	38	48	22	48	64	48	48		
PROMEDIO		2,8	3,1	3,8	3,4	4,8	4	4,4	4,6	2,3	2,4	3	2	3	4	3	3		

Elaborado por los Autores

Como resultado del FODA, tenemos un promedio de 3,34; equivalente a una relación media; en este caso, se recomienda que se debe superar algunos puntos, en base a una gestión administrativa adecuada. Indudablemente que existen factores externos que no se los puede controlar.

## OBJETIVOS

**Objetivo General:** Ampliar la Empresa de calzado “PONNY” ubicada en el cantón Guano de la provincia de Chimborazo, a la producción de 35.000 pares de zapatos anuales a partir del año 2017, con ingreso promedio de \$135.000.

### Objetivos Específicos

Realizar el Estudio de Planificación para la ampliación de la “Empresa PONNY” a fin de que inicie sus actividades en el año 2017.

Obtener un crédito de la banca por \$30.000,00 pagaderos con cuotas mensuales por tres años, a ser invertidos en la ampliación de la planta de producción de calzado.

Implementar el personal y maquinaria necesaria para la producción anual de 35.000 pares de zapatos anuales a partir del 2017.

Comercializar alrededor de 500 pares de zapatos semanales directa e indirectamente en los mercados locales y provinciales.

## Estudio del Mercado

Cuadro No 18



Fuente: INEC.

Como se puede observar en todos los años considerados como período de evaluación del presente proyecto (5 años) se tiene una demanda insatisfecha superior a los 35.000 pares de zapatos anuales o 648 pares semanales aproximadamente.

**Marketing Mix:** El mix de marketing o mezcla de marketing es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing. Se basa en proporcionar un conjunto de acciones o estrategias que involucran una combinación sincronizada de las variables producto, precio, plaza y promoción. Básicamente las estrategias que se plantearán buscarán los siguientes objetivos:

- Crear una imagen corporativa para la fábrica de calzado PONNY en el mercado.
- Que el reconocimiento de los productos en el mercado permita posicionar la marca.
- Tener la capacidad de cambiar y mejorar la línea de productos constantemente y darla a conocer al mercado objetivo mediante una buena publicidad.

A continuación se procede a definir las estrategias o acciones que se recomiendan para el plan de marketing de la empresa.

Estrategias de Producto: El producto es calzado de cuero, de alta calidad, con un diseño propio y exclusivo acorde a las tendencias y los gustos que hoy en día rigen la mente de los consumidores, está hecho a base de cuero sintético 100% importado de países especializados en ello como Colombia, Perú y China, que a diferencia de otros, fabrican un cuero sintético que no se pela, no cambia de color, es difícilmente deteriorable y por ende no pierde su forma ni diseño original.

La mano de obra será nacional, especializada, y por ende será considerado como producto nacional por su mano de obra y su diseño.

Nombre del Producto: "CALZADO PONNY", se recomienda conservar el mismo nombre, ya que según los resultados de la investigación de mercado, aquellas personas que han comprado el producto tienen una buena opinión del mismo, con este nombre se espera que se perciba que es un producto innovador, exclusivo, cómodo y confianza al caminar. La idea de mantener y fortalecer el nombre pretenderá posicionarlo en la mente de los consumidores. Además es un nombre con el cual se pueden diseñar atractivas campañas publicitarias.

Slogan: Se propone acompañar al nombre del producto con la frase "ELEGANCIA Y ESTILO".

Estrategias de Precio: Según los resultados de la investigación, el valor monetario que los clientes están dispuestos a pagar, debe mantenerse en un mismo margen de acuerdo al que actualmente rige el mercado de la venta de calzado femenino, ese se manifiesta entre los \$30,00 y \$40,00 dependiendo de la calidad, diseño y modelo del calzado.

Se recomienda que la empresa busque vender su calzado mediante cadenas de distribución y comercialización a un precio que contemple entre un 8% y 10% de descuento sobre el precio final del producto.

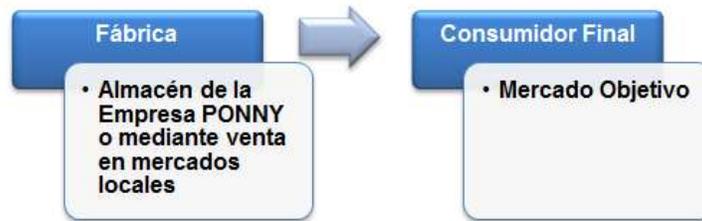
Ya que el producto se encuentra actualmente integrado al mercado, se recomienda utilizar una estrategia de precios de paridad al de la competencia lo que se maneja en primera instancia con el margen de utilidad que se desea obtener.

Estrategias de Plaza (Distribución): La distribución se plantea que se haga por dos canales, el primero denominado venta al mayoreo que será desde la bodega de la empresa hacia la bodega de los almacenes minoristas o de acuerdo a las políticas de la empresa a la que se dirija; y, el segundo canal denominado venta directa en donde se comercialice el producto directamente al consumidor final ya sea en el almacén de la empresa o en mercados locales.

### **"Canal de Distribución "Venta al Mayoreo"**

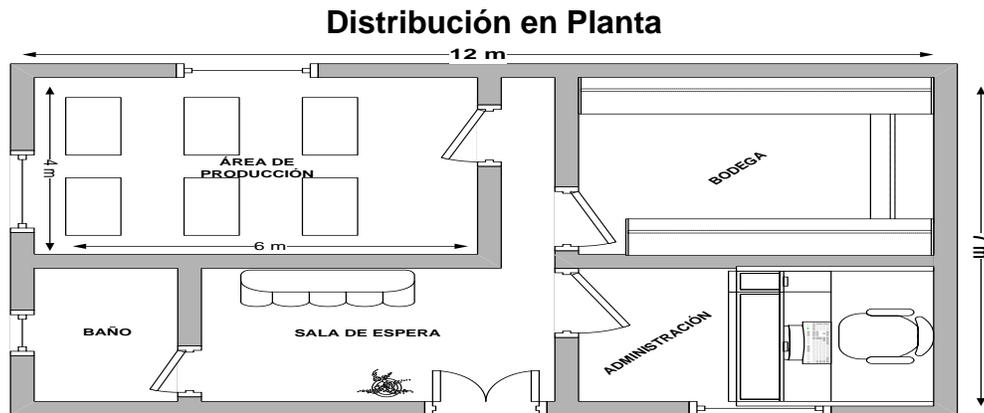


Canal de Distribución "Venta Directa"



Elaborado por los Autores

Distribución en Planta: Considerando el proceso productivo se procede a diseñar un bosquejo de plano para definir la distribución más adecuada tanto del espacio físico de oficinas y reas de trabajo como de los equipos, los insumos y las personas:



Fuente: Observación directa "Empresa PONNY"

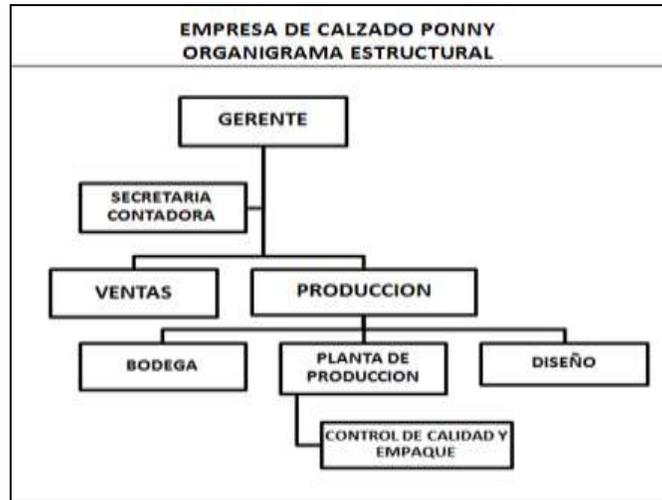
### Requisitos Administrativos y Legales

Para dar una estructura jurídico – administrativa acorde con las características de la empresa se propone por un lado una estructura jurídica formal, y por otro lado se recomienda acoger los modelos de visión, misión y organigrama estructural propuestos:

**Estructura Jurídica:** Por las características del negocio se recomienda que se constituya como una Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada para que en caso de problemas con terceros se proteja el patrimonio del propietario, en ese caso la razón social de la empresa sería PONNY.

Luego del diagnóstico, hemos considerado llevar adelante nuestro estudio y se propone la siguiente estructura orgánica con la cual podrá ser administrada la empresa PONNY:

**Cuadro No 19**



Elaborado por los Autores

En forma muy genérica, la descripción de funciones serán las siguientes:

Del Gerente: Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de la empresa; Establecer en coordinación con los funcionarios de contabilidad, ventas y producción, el plan operativo anual; y, los lineamientos y políticas básicas en cuanto a ventas y producción; Cumplir y hacer cumplir a cabalidad los objetivos planteados en el plan operativo anual; Realizar las gestiones necesarias y oportunas para dotar de bienes y servicios requeridos para el buen funcionamiento de la empresa; y, otras funciones inherentes a su cargo;

De la Secretaria – Contadora; Atender al personal de la empresa y público en general en asuntos de secretaría; y, en contabilidad mantener los registros básicos, elaborar estados financieros, realizar los correspondientes análisis; y mantener informada a la gerencia para la toma de decisiones;

Del Área de Ventas: Planificar las ventas conjuntamente con la gerencia y las áreas de contabilidad y producción, organizar diariamente las ventas; planificar y ejecutar programas de publicidad, cumplir las metas de ventas conforme a la planificación; e informar a la gerencia, las novedades existentes; y,

Del Área de Producción: Planificar la producción conjuntamente con la gerencia y las áreas de contabilidad y ventas; organizar diariamente la producción del calzado según lo planificado; cumplir con las metas de producción conforme a lo planificado; e informar a la gerencia las novedades existentes.

De igual manera se propone la visión y misión de la organización:

### **Visión propuesta**

“Buscamos ser una empresa conocida y posicionada en la fabricación de calzado suave que garantice la satisfacción de los clientes”.

### **Misión propuesta**

“Somos una empresa dedicada a diseñar, fabricar y comercializar calzado, utilizando materias primas de óptima calidad, con personal altamente comprometido por brindar una atención rápida y oportuna buscando siempre satisfacer las exigencias de nuestras clientes en cuanto a actualidad, variedad y tendencia”.

### **ESTUDIO FINANCIERO**

El estudio financiero actúa dentro de un estudio de pre inversión como un sintetizador, concentrando de manera cuantitativa las principales conclusiones logradas durante el análisis de mercado y el técnico. Del primero recoge, principalmente, los datos relativos a la cantidad de demanda que cabría satisfacer mediante la inversión durante un cierto período, así como los precios y tarifas adecuados, en función de las posibilidades que demuestre la competencia y los futuros consumidores.

En cuanto al estudio técnico, las variables de mayor trascendencia para la elaboración del estudio financiero se refieren tanto al monto de inversión en terrenos y construcciones como al calendario de obras y a las condicionantes de localización y tamaño. Estas últimas influyen en los otros rubros de inversión (como equipos, mobiliario, gastos pre operativos, etc.) y en el establecimiento de los costos y gastos operativos.

Entre los objetivos que persigue este estudio se pueden citar: Cuantificar las inversiones del proyecto y en base a ellas definir la estructura de financiamiento; Calcular los Ingresos y egresos tanto operacionales como no operacionales del proyecto; Y,Proyectar la situación económica y financiera de la empresa considerando la ejecución del proyecto para su posterior evaluación.

### **Flujo de Caja**

Finalmente, sobre la base de estos reportes financieros se procede a construir el Flujo Neto de Efectivo, considerando únicamente los ingresos y egresos que representarán reales movimientos de dinero. Cabe mencionar que en el Año 0, conocido también como año de la Inversión, existirán por obvias razones únicamente egresos de dinero, ya que en ésta fase de montaje del proyecto todavía no se generan ingresos, es por ello que el flujo de este año es negativo y coincide exactamente con el rubro de la Inversión Total del Proyecto. También es importante mencionar que los flujos resultantes de cada año servirán para posteriormente evaluar el proyecto:

**Cuadro No 20**

### **Flujo de Caja**

<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>PROYECCIONES</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ventas		113.530	132.549	158.621	177.297	205.663
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						

Costos de Operación		74.300	84.204	95.190	98.789	102.523
Gastos de Administración		8.987	9.327	9.679	10.045	10.425
Gastos de Ventas		14.857	15.418	16.001	16.606	17.234
Gastos Financieros		4.575	2.775	975	0	0
Parcial		102.719	111.725	121.846	125.440	130.182
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>		<b>10.810</b>	<b>20.824</b>	<b>36.775</b>	<b>51.857</b>	<b>75.481</b>
<b>D. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Adquisición de Activos Fijos	35.840					
Adquisición de Activos Diferidos	660					
Consolidación del Capital de Trabajo	9.434					
Pago Préstamo (Capital)		10.000	10.000	10.000	0	0
Impuestos y Participación		2.391	5.765	11.141	16.224	24.185
Parcial	45.934	12.391	15.765	21.141	16.224	24.185
<b>E. FLUJO DE EFECTIVO (C-D)</b>	<b>-</b>	<b>45.934</b>	<b>-1.581</b>	<b>5.059</b>	<b>15.634</b>	<b>35.633</b>
						<b>51.296</b>

Elaborado por los Autores

## Evaluación Financiera del Proyecto

### Valor Actual Neto (VAN)

Previo a la determinación del valor actual neto es necesario establecer la Tasa Mínima Atractiva de Rentabilidad TMAR que tome en cuenta la aportación de capitales del inversionista y del prestamista, para lo cual se considera el porcentaje de aportación y la tasa de oportunidad del inversionista (en este caso se utilizará un 25% que es el promedio de rentabilidad que ha venido generando la empresa), para que combinada con la tasa de crédito considerada para el préstamo determinar la tasa de ponderación a ser utilizada para obtener el valor actual neto, a continuación se detallada dicho cálculo.

### Cuadro No 21

#### Tasa Mínima Atractiva de Rentabilidad (TMAR)

Fuentes de Financiamiento	Aporte	Peso (%)	Costo de Capital	T.M.A.R.
Capital Propio	15.934	35%	25%	8,67%
Sistema Financiero	30.000	65%	18%	11,76%
<b>Total</b>	<b>45.934</b>	<b>100%</b>		<b>20,43%</b>

Elaborado por los Autores

Con los flujos de efectivo antes indicados se deberá obtener el Valor Actual Neto para una Tasa de Retorno del 20,34%, así se tiene que para la determinación del Valor Actual Neto se hace uso de la siguiente fórmula:

$$VAN = I_0 + \frac{FE_1}{(1+K)^1} + \frac{FE_2}{(1+K)^2} + \frac{FE_3}{(1+K)^3} \dots \dots \dots + \frac{FE_n}{(1+K)^n}$$

Dónde:

- $I_0$  = Es la inversión que se realiza en el año 0
- $FE_n$  = Flujo de efectivo en el período n
- K = Tasa de rendimiento (TMAR)
- n = Vida útil del proyecto

**Cuadro No 22**

**Valor Actual Neto (VAN)**

<b>AÑOS</b>	<b>FNE</b>	<b>FACTOR DE ACTUALIZACIÓN</b>	<b>FNE ACTUALIZADOS</b>
0	-\$ 45.934	1,0000	-\$ 45.934
1	-\$ 1.581	0,8304	-\$ 1.312
2	\$ 5.059	0,6895	\$ 3.488
3	\$ 15.634	0,5726	\$ 8.951
4	\$ 35.633	0,4754	\$ 16.941
5	\$ 51.296	0,3948	\$ 20.251
<b>VAN</b>			<b>\$ 2.385</b>

Elaborado por los Autores

Con las condiciones del presente proyecto, que tiene un horizonte de 5 años con un requerimiento inicial de inversiones por USD 45.934 a una TMAR del 20,43% (considerando una combinación de financiamiento propio, vía inversionista, y con la banca privada, vía préstamo) se tiene como resultado que el Valor Actual Neto es de USD 2.385 valor que resulta de reemplazar los flujos operacionales anuales en la fórmula anteriormente descrita. El valor positivo del VAN para el presente proyecto permite concluir que el mismo es viable.

**Tasa Interna de Retorno (TIR)**

El cálculo de la TIR puede ser un proceso complicado si la vida útil del proyecto es mayor a dos años (lo que sucede con mucha frecuencia), para el presente caso se considera el flujo de caja efectivo y se busca, mediante procesos iterativos de prueba y error dando valores a la tasa de rendimiento (K) de la fórmula utilizada para obtener el VAN hasta cuando este sea igual a cero, lo que significa que será la máxima tasa que el proyecto

pueda pagar para ser rentable. Otro método para determinar la TIR es utilizando la siguiente fórmula:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) * \frac{VAN_1}{(VAN_1 - VAN_2)}$$

Dónde:

$VAN_1$ = VAN positivo

$VAN_2$ = VAN negativo

$i_1$ = Tasa de descuento para calcular el VAN positivo

$i_2$ = Tasa de descuento para calcular el VAN negativo

Es importante aclarar que para una mayor precisión de la fórmula hay que encontrar tasas de descuento que puedan arrojar como resultado un VAN lo más cercano a cero, tanto por el lado positivo como por el lado negativo.

Para nuestro caso hemos determinado las siguientes tasas de descuento de 21,50% para el VAN positivo y 22% para el VAN negativo, a continuación el cálculo de la TIR:

$$TIR = i_1 + (i_2 - i_1) * \frac{VAN_1}{(VAN_1 - VAN_2)}$$

$$= 0,2150 + (0,2200 - 0,2150) * (633,07 / (633,07 - (-156,52)))$$

$$= 0,2190$$

$$= 21,90\%$$

Como se observa la TIR Financiera del presente proyecto tiene un resultado de 21,90%, importe superior a la TMAR (20,43%), lo que hace que el proyecto sea rentable o factible de llevar a cabo.

### Relación Beneficio – Costo (RBC)

Este indicador muestra en términos muy simples la ganancia que generará cada dólar que circule por el proyecto. Para su cálculo se consideran los ingresos y egresos efectivos que generará el proyecto desde su etapa de inversión actualizados a valor presente, se utiliza la siguiente fórmula:

$$RBC = \frac{VAN_{INGRESOS}}{VAN_{EGRESOS} + INVERSIÓN}$$

### Cuadro No 23

#### Relación Beneficio – Costo (RBC)

AÑOS	FACTOR DE ACTUALIZ.	INGRESOS	EGRESOS	VAN INGRESOS	VAN EGRESOS
1	0,8304	\$ 113.530	\$ 106.435	\$ 94.272	\$ 88.381
2	0,6895	\$ 132.549	\$ 115.441	\$ 91.394	\$ 79.598
3	0,5726	\$ 158.621	\$ 125.562	\$ 90.819	\$ 71.891
4	0,4754	\$ 177.297	\$ 129.156	\$ 84.292	\$ 61.405
5	0,3948	\$ 205.663	\$ 133.898	\$ 81.192	\$ 52.860
<b>TOTALES</b>				<b>\$ 441.969</b>	<b>\$ 354.135</b>

Elaborado por los Autores

$$RBC = \frac{VAN_{INGRESOS}}{VAN_{EGRESOS} + INVERSIÓN} = \frac{441.969}{354.135 + 45.933} = \$1,10$$

Como se observa la RBC del presente Proyecto tiene un resultado de \$1,10, valor superior a 1, lo que hace que el proyecto sea aceptable o factible de llevar a cabo. Se puede decir que por cada dólar invertido en el proyecto se obtendrá 0,10 de ganancia neta.

### Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El período de recuperación de la inversión consiste en determinar cuánto tiempo de funcionamiento es necesario para que la propuesta permita generar ganancias una vez que se ha recuperado completamente el capital invertido, se calcula en función de la siguiente expresión:

$$PRI = \text{Último Año FNE(Act. y Acu.) negativo} \wedge \left[ \frac{\left| \text{Último FNE(Act. y Acu.) negativo} \right|}{\text{Siguiete FNE(Act.)}} \right] \times 12$$

Cuadro No 24

### Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

AÑOS	FNE ACTUALIZADOS	FNE ACTUALIZ. Y ACUMULADOS
0	-\$ 45.934,00	-\$ 45.934,00
1	-\$ 1.312,40	-\$ 47.246,40
2	\$ 3.487,99	-\$ 43.758,41
3	\$ 8.951,27	-\$ 34.807,14
4	\$ 16.941,23	<b>-\$ 17.865,91</b>
5	<b>\$ 20.250,94</b>	\$ 2.385,04

Elaborado por los Autores

$$PRI = \text{Último Año FNE(Act. y Acu.) negativo} \wedge \left[ \frac{\left| \text{Último FNE(Act. y Acu.) negativo} \right|}{\text{Siguiete FNE(Act.)}} \right] \times 12$$

$$PRI= 4\lambda\{|-17.865,91/20.250,94|*12\}$$

$$PRI= 14\lambda 0,88$$

$$PRI= 4 \text{ años, } 11 \text{ mes(es)}$$

La inversión inicial para las condiciones de esta propuesta se recuperaría a 4 años con 11 meses de implantada. La recuperación del capital invertido refleja que los niveles de ingresos y utilidades son lo suficientemente elevados, como para acumular los recursos que se invirtieron inicialmente en el proyecto.

### **Análisis de Sensibilidad**

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc.), al cambiar una o más variables fuente del proyecto (precios, costos, gastos, demanda, costo de capital, etc.).

De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos determinar el grado de sensibilidad del proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.

Para hacer el análisis de sensibilidad tenemos que comparar el VAN inicial con el VAN nuevo y nos dará un valor que al multiplicarlo por cien obtendremos el porcentaje de cambio, y que a su vez puede compararse con la variación porcentual de la variables y de ésta manera determinar el grado de sensibilidad. La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$GS_x = \left| \frac{(VAN_j - VAN_i)/VAN_i}{(x_j - x_i)/x_i} \right|$$

Dónde:

- $GS_x$ = Grado de sensibilidad de la variable x
- $VAN_i$ = VAN inicial
- $VAN_j$ = VAN nuevo
- $x_i$ = Valor inicial de la variable
- $x_j$ = Valor nuevo de la variable

Par interpretar los resultados de la fórmula se utiliza los siguientes criterios:

- $GS_x < 1$  El proyecto no es sensible ante la variación de x
- $GS_x > 1$  El proyecto es sensible ante la variación de x

En cada caso, mientras más se aleje el resultado de 1 significa mayor o menor grado de sensibilidad.

Para el presente proyecto realizaremos el análisis de sensibilidad considerando las variables más delicadas para el negocio, según el criterio del propietario de la empresa, que son: el costo del cuero, el precio final de los zapatos y el nivel de producción y ventas.

## Cuadro No 25

### Análisis de Sensibilidad

VARIABLE	VALOR INICIAL	VALOR NUEVO	VAN INICIAL	VAN NUEVO	GRADO SENSIB.
Costo del Cuero (metro)	\$ 9,50	\$ 15,00	\$ 2.385	-\$ 27.515	21,65
Precio de Venta (docena) (a)	\$ 131,40	\$ 109,50	\$ 2.385	-\$ 46.453	122,86
Nivel de Producción y Ventas (b)	864	576	\$ 2.385	-\$ 32.158	43,45

Elaborado por los Autores

#### Notas:

- a) Al haberse calculado las Ventas considerando 3 productos, se procedió a determinar un Precio Promedio Ponderado: 120, 144 y 156 para el precio inicial; y, 100, 120 y 130 para el precio nuevo. Sabiendo que las participaciones de los 3 productos en las ventas son 60%, 25% y 15% respectivamente; y,
- b) Se disminuyó el nivel de producción y ventas de 80% (considerado para el año 1) a 53,33%, y además tal como la situación inicial, se planteó incrementar progresivamente en 10% por cada año hasta llegar al 100%.

Como se puede observar el presente proyecto es más sensible ante una variación del precio de venta de los zapatos, es decir si éste llegase a bajar el impacto en el proyecto es proporcionalmente mayor y por lo tanto puede hacer que la propuesta deje de ser rentable; luego también se puede detectar cierto grado de sensibilidad ante los niveles de producción y ventas, es decir si no se alcanzan los niveles estimados en la presente propuesta los resultados también pueden verse afectados considerablemente; finalmente se puede concluir que un aumento en el costo del metro de cuero no afectaría significativamente en los resultados del presente proyecto, por cuanto no es sensible ante la variación de este elemento.

#### DISCUSION

Nuestra propuesta es concreta con relación a la estructura orgánica y funcional, la misma que ha sido considerada de acuerdo al crecimiento que se pretende conseguir, acoplado las funciones, responsabilidades y procesos con las actividades internas de la empresa, a fin de evitar problemas de tipo administrativo;

Promocionar y publicitar la marca; por ello el presente documento prevé importantes esfuerzos en el presupuesto de costos y gastos, y estrategias de marketing mix en el estudio de mercado, para publicitar y promocionar los zapatos y sobre todo la marca de la empresa; y por consiguiente proponemos poner en práctica para mejorar el bajo posicionamiento que tiene la marca en su mercado objetivo, lo cual de seguro redundará en mayores niveles de ventas y beneficios para la empresa.

Sacar provecho de sus elevados índices de solvencia, para acceder a financiamiento bancario en las condiciones y características propuestas en el Estudio Financiero, específicamente en la estructura de financiamiento, ya que esto le permitirá apalancarse y obtener mejores índices de rentabilidad al utilizar razonablemente la deuda.

Finalmente, por la experiencia que la empresa ha ganado durante estos años de funcionamiento, y por los resultados arrojados en la Evaluación Financiera, debe implementar esta planificación por la capacidad de producción de la fábrica, poniendo especial atención en dar fiel cumplimiento de las estrategias y con un adecuado seguimiento de los presupuestos establecidos en el estudio financiero le llevarán a la empresa a hacer realidad las atractivas cifras de VAN y la TIR.

## **CONCLUSIONES**

En lo referente a la formalidad en la organización se ha notado que la empresa PONNY posee grandes debilidades, es decir no se manejan de una manera corporativa sino más bien existe una forma de organización empírica, fruto de su carácter de empresa familiar; a nuestro criterio fundamentado en la teoría de la ciencia administrativa, este factor puede ser el origen de muchos problemas que ha enfrentado la empresa desde su creación, por lo que se concluye que éstos apenas son un efecto del problema mayor: el desorden administrativo.

En el proceso del diagnóstico situacional de la empresa, se encontró como una de las principales debilidades al indagar en el tema de la promoción y publicidad que la empresa no ha realizado los esfuerzos suficientes para expandirse; esto ha llevado a que la marca tenga un pobre nivel de posicionamiento y por ende limite sus posibilidades de crecimiento y deje escapar la oportunidad de incrementar su cuota de mercado.

Entre una de las mayores fortalezas identificadas está la solvencia con que goza la empresa, lo que le hace sujeto de crédito en cualquier institución financiera y le facilita el acceder a financiamiento tanto a corto como a largo plazo, es decir tiene capacidad para financiar posibles planes de mejora como el que se propone en este trabajo investigativo.

En torno a la propuesta diseñada bajo un modelo de proyecto de inversión, consideramos se ajusta perfectamente a las expectativas de crecimiento de la empresa, y sobre todo los resultados de la evaluación en términos financieros comprueban que es factible ejecutarlo ya que arroja un VAN de 2.385 y una TIR de 21,90% que le hace atractiva a la propuesta sobre otra alternativa de inversión en el mercado financiero.

## **Bibliografía**

Albert, B. (1986). *Administración de la pequeña y mediana empresa*. Mexico: McGraw-Hill.

Armijos, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica*. Recuperado el 4 de diciembre de 2016, de Planificación Estratégica:

<http://int.search.myway.com/search/GGweb.jhtml?n=782b6874&p2=%5EBSH%5Exdm021%5ETTAB02%5Eec&ptb=BDDC0063-6135-4729-A494->

[ED3983B98A63&qs=&si=CPO6rMCDmNACFUdZhgodqG0GEA&ss=sub&st=tab&trs=wtt&tpr=sbt&ts=1482935137780&searchfor=planificacion+administrativa+en+](http://int.search.myway.com/search/GGweb.jhtml?n=782b6874&p2=%5EBSH%5Exdm021%5ETTAB02%5Eec&ptb=BDDC0063-6135-4729-A494-ED3983B98A63&qs=&si=CPO6rMCDmNACFUdZhgodqG0GEA&ss=sub&st=tab&trs=wtt&tpr=sbt&ts=1482935137780&searchfor=planificacion+administrativa+en+)

Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Pproyectos*. Mexico: MCGRAW-HILL.

- Biceño L., P. (1996). *Administración y Dirección de Proyectos*. Santiago: McGraw-Hill.
- Capriotti, P. (marzo de 2008). *Planeación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Recuperado el 5 de diciembre de 2016, de [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)
- CIDEAL. (2005). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 8 de diciembre de 2016, de Etapas de proceso de planeación: [http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion\\_estrategica%20CIDEAL.pdf](http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf)
- Deran, J. (1995). *Política de inversiones*. Nueva York: labor, s.a.
- Flor, G. G. (1999). *Guía para crear y desarrollar su propia empresa*. Quito: Ecuador F.B.T. Ltda.
- Gestadmon, M. (22 de julio de 2011). *Gestión Administrativa*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016, de Gestión Administrativa: <http://marielgestadmonhond11.blogspot.com/>
- GRIMA, J., & TENA, J. (2003). *Dirección y Control Estratégico*. Recuperado el 4 de diciembre de 2016, de Estrategia Empresarial: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20\(Parte%20primera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20(Parte%20primera).pdf)
- Gutierrez B., J. F. (1995). *Proceso administrativo planeación*. Recuperado el 7 de diciembre de 2016, de [http://viref.udea.edu.co/contenido/menu\\_alterno/apuntes/ac45-moduloplaneacion.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/menu_alterno/apuntes/ac45-moduloplaneacion.pdf)
- Jany C, J. N. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: MacGraw-Hill.
- López Majarres, G. (2015). *Planificación Estratégica como herramienta de gestión*. Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de Origen y fundamentos de la planificación estratégica: <https://addi.ehu.es/bitstream/10810/17225/1/Gorka%20L%C3%B3pez%20TFG.pdf>
- López Salazar, A. (2006). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 7 de diciembre de 2016, de Conceptualización y operatividad de la planeación estratégica: <http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/EQ/article/viewFile/171/206>
- Marthans Garro, C. A. (1986). *Enciclopedia de logistica empresarial*. Madrid: Litocolor S.A.
- Miklos, T., & Tello MA., E. (2000). *Planeación Interactiva*. México DF: LIMUSA.
- Milkos, T., & Tello, M. E. (1993). *Planeación Interactiva*. Mexico DF: Limusa.
- Ortega Castro, A. (2006). *Pproyectos de Inversión*. Mexico: CECSA.

PNUD. (2009). *MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO*. Recuperado el 8 de diciembre de 2016, de Planificación, seguimiento y evaluación:  
[http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)

Robbins, S., & Cuolter, M. (2000). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Sapag Chain, N. (1997). *Criterios de evaluación de proyectos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Terrazas Pastor, R. A. (junio de 2009). *Modelo de Gestión Financiera para una Organización*. Recuperado el 23 de octubre de 2016, de Concepto de Gestión Financiera:  
<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>

Torres Ballestas, D., & Dazas Camacho, D. E. (2013). *Propuesta de Planeación Estratégica*. Recuperado el 3 de diciembre de 2016, de Planeación Estratégica:  
[http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf)

Universidad Abierta Interamericana. (junio de 2010). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 7 de diciembre de 2016, de Importancia de la planeación estratégica en las PYMES:  
<http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106521.pdf>

Ureña López, A. E. (junio de 1998). *Gestión Estratégica de Calidad*. Recuperado el 8 de diciembre de 2016, de Gestión de la Calidad:  
<http://www.biblioteca.uma.es/bbl/doc/tesisuma/16279463.pdf>