



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER

EN:

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS

TEMA:

“Guía de Plan de Negocios en la empresa industrial EQUIPAMIENTOS JAAR de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa, para el período Enero Agosto 2014”.

AUTOR:

DIEGO PATRICIO VALLEJO SÁNCHEZ

TUTOR:

ING. RENÉ BASANTES M.D.E.

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CAPÍTULO III.....	1
3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	1
3.1 TEMA:	1
3.2 PRESENTACIÓN	1
3.3 OBJETIVOS	4
3.3.1 Objetivo general	4
3.3.2 Objetivos específicos.....	4
3.4 FUNDAMENTACIÓN	5
Fundamentación Científica.....	5
Fundamentación epistemológica	5
Fundamentación Psicológica	6
Fundamentación axiológica.....	6
Fundamentación Sociológica.....	6
Fundamentación legal.....	7
3.5 CONTENIDO	8
3.5.1. Análisis situacional “EQUIPAMIENTOS JAAR”.....	8
3.5.1.1 Antecedentes Empresariales	8
3.5.1.1.1 Objetivo Empresarial	9
3.5.1.1.2 Objetivos Estratégicos	9
3.5.1.1.3 Misión Propuesta	9
3.5.1.1.4 Visión Propuesta.....	9
3.5.1.1.5 Valores Corporativos propuestos	10
3.5.1.1.6 Principios de la empresa propuestos	10
3.5.1.1.7 Productos de la empresa	11
3.5.1.1.8 Organigrama Estructural Propuesto	12
3.5.1.1.9 Organigrama Funcional propuesto.....	13
Gerencia general.....	13
Secretaría.....	13
Dirección Financiera	13
Dirección de producción.....	14
Personal operativo	14
3.5.1.2 Análisis Interno	14

3.5.1.2.1 Identificación de factores internos	15
3.5.1.3 Análisis Externo	21
3.5.1.3.1 Macro Entorno.....	21
3.5.1.4 Matriz FODA	28
3.5.2 Investigación de mercado	32
3.5.2.1 Aspectos Generales.....	32
3.5.2.2 Objetivo General	32
3.5.2.3 Objetivos Específicos	33
3.5.2.4 Delimitación del mercado	33
3.5.2.5 Demanda potencial	34
3.5.2.6 Oferta.....	36
3.5.2.7 Demanda Insatisfecha	37
3.5.3 Estudio técnico	37
3.5.3.1 Recurso Humano	37
3.5.3.2 Recurso Maquinaria y Equipo	37
3.5.3.3 Proceso actual de “EQUIPAMIENTOS JAAR”	39
3.5.3.4 Proceso del nuevo producto	40
3.5.3.5 Distribución del Espacio Físico	41
3.5.3.6 Costos de materia prima para producir el nuevo producto	42
3.5.3.7 Costos de materiales indirectos.....	42
3.5.3.8 Requerimiento de personal	43
3.5.3.9 Proyección de Costos de producción	43
3.5.3.10 Proyecciones de venta del nuevo producto	44
3.5.3.11 Estados financieros	45
3.5.3.12 Propuesta de estrategia publicitaria.....	46
3.5.3.13 Costos de estrategia publicitaria mensual	48
BIBLIOGRAFÍA	49
WEBGRAFÍA.....	51

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1 TEMA:

“Elaboración e Implementación de un Plan de Negocios en la empresa industrial EQUIPAMIENTOS JAAR de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo y su incidencia en la rentabilidad de la empresa, para el período Enero Agosto 2014”.

3.2 PRESENTACIÓN

La presente investigación pretende implementar un plan de negocios en la empresa “Equipamientos JAAR” misma que inició sus actividades de producción y comercialización en la ciudad de Riobamba.



La empresa inicia sus actividades el 24 de Marzo de 1986 en un pequeño taller; empezó transformando la materia prima en hornos industriales.

La unidad productiva para la elaboración de los hornos industriales que elaboraba empezó teniendo bajo su cargo 4 obreros, en la actualidad está ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Maldonado, barrio Parque Industrial, en las calles Evangelista Calero y Antonio Santillán diagonal al SECAP.

A continuación se presenta un mapa para una mejor ubicación geográfica, realizada con la ayuda de los mapas electrónicos existentes en Google drive y que han sido de gran utilidad para indicar de una forma más adecuada de cómo llegar a la empresa ya que en los mapas están las calles, instituciones educativas que servirán de referencia.



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/dir/-1.6779859,-78.6370544/-1.6779845,-78.6370539/@-1.6775729,-78.6364664,17z/data=!4m4!4m3!1m0!1m0!3e2?hl=es>

En la actualidad la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR”, tiene una amplia gama de cartera de productos de equipamiento industrial, pero su producto estrella son las cocinas industriales y los equipos para productos lácteos.



El Sr. José Álvarez gerente y dueño de la empresa ha tenido un enfoque claro y acertado al diversificar la cartera de productos, porque de esta forma ha disminuido los riesgos de inversión es muy importante destacar que la diversificación realizada ha sido concebida de la forma más razonable para enfrentar el riesgo empresarial.

“EQUIPAMIENTOS JAAR”, cuenta con maquinaria adecuada lo que le permite tener productos en stock. Cabe indicar que la empresa no se encuentra utilizando al cien por ciento su capacidad instalada de lo contrario le permitiría incrementar su producción.

No se incrementa la producción por varias razones una de ellas que no cuenta con un lugar adecuado para almacenaje y comercialización, las ventas del producto son realizadas solo en la empresa.

Necesitaría conocer la mejor opción para la ubicación de este centro de almacenaje ya que debido al tamaño de los productos debe ser un lugar amplio donde los clientes acudirían para adquirir los productos que oferta la empresa.

Otro inconveniente que tiene la empresa es que no cuenta con una adecuada planificación para tener un crecimiento sustentable y sostenible en el mercado.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo general

Demostrar que la Elaboración e Implementación de un Plan de Negocios en la empresa industrial EQUIPAMIENTOS JAAR de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, incide en la rentabilidad de la misma, para el período Enero Agosto 2014.

3.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de Empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR”, demostrando así la necesidad de un plan de negocios para que la empresa difunda sus productos.
- Analizar el movimiento económico financiero que ha tenido la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR”, evidenciado las fortalezas y deficiencias del mismo.
- Evaluar el plan de negocios, si las ventas se las realiza con facilidades de pago, a 3 años plazo, mediante pagos en la planilla de la luz eléctrica.

3.4 FUNDAMENTACIÓN

Fundamentación Científica: El plan de negocios es una guía que ayudará al empresario a desarrollar nuevas acciones para incrementar la rentabilidad de la misma, teniendo en cuenta normas y parámetros que se deberán cumplir de acuerdo a las metas fijadas.

Para la realización del plan de negocios debe partir respondiéndose dos preguntas claras que ayudarán al desarrollo del mismo, con la primera pregunta al responder qué se va a lograr, se identifica claramente la razón de ser del plan de negocios para la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR”, la visión ayuda a tener una idea clara de adonde se piensa llegar y que se pretende alcanzar, y mediante la determinación de los objetivos se controla si la visión se alcanzó pero en un determinado tiempo.

Respondiendo la segunda pregunta que es muy importante es identificar el cómo se van a lograr los objetivos planteados mediante la aplicación de estrategias las mismas que deben detallarse en el plan de negocios.

De esta manera la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR” ha requerido de un plan de negocios con la finalidad determinar si el mismo tendrá incidencia en la rentabilidad de la empresa.

Fundamentación epistemológica

La presente investigación se fundamenta en que los hombres somos los productores de nuestras ideas, de nuestras representaciones; de esta manera si se tiene una representación de un plan de negocios para medir la incidencia, que tiene el mismo sobre la rentabilidad de la empresa, el único factor limitante de esta idea en este caso vengo a ser yo como autor del presente plan de negocios.

Fundamentación Psicológica

Para que el personal de la empresa sea eficiente debe de estar completamente convencido de que los procesos que se realizan dentro de la misma tengan un alto nivel de calidad, de esta manera se logra que los colaboradores de la empresa se encuentren comprometidos con la misma y que haya un empoderamiento para que la empresa salga adelante y recíprocamente ellos tendrán una estabilidad laboral logrando así una estabilidad emocional, profesional y psicológica adecuada para los colaboradores de la empresa.

Fundamentación axiológica

La empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR” ha fundamentado su funcionamiento en valores corporativos para que las empresas tengan un desempeño exitoso, dentro de los valores corporativos tenemos a los siguientes:

- Honestidad.- No mentir, desviar o engañar.
- Justicia.- Equidad entre las partes.
- Respeto a los demás.- Honrar y valorar las habilidades y contribuciones de otros.
- Compasión.- Sensibles a las necesidades de los demás.
- Cumplimiento.- Haremos lo necesario por cumplir lo que nos proponemos y ofrecemos.
- Integridad - ser coherentes con lo que creemos.
- Responsabilidad- cumplir con el compromiso adquirido

Fundamentación Sociológica

- El plan de negocios se realizará para mejorar la explotación de los recursos (optimización de los procesos, utilización óptima de las máquinas y de otras instalaciones, mejoría de los tiempos de ciclo.

- También se realizará el plan de negocios para la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR” buscando mejorar la satisfacción de los clientes, de esta manera se lograra tener clientes fieles, incrementará el volumen de producción de la misma y se mejorará el posicionamiento en el mercado de la misma.

Fundamentación legal

El presente plan de negocios estará fundamentado en los artículos contemplados en la Constitución de la república del Ecuador 2008 aprobada por referéndum.

En el “Titulo I. De los Principios Fundamentales

Artículo 3. Son deberes primordiales del Estado. Numeral 4. Preservar el crecimiento sustentable de la economía, y el derecho equilibrado y equitativo en beneficio colectivo” así como también indica claramente en el Numeral 5 que es un deber primordial “Erradicar la pobreza y promover el progreso económico, social y cultural de sus habitantes.”

El Artículo 23, de la Constitución de la República del Ecuador en el “Capítulo 2. De los derechos Civiles, manifiesta: La libertad de empresa con sujeción a la ley”. es decir las personas tenemos derecho a formar empresas siempre y cuando se sujeten a los reglamentos establecidos por ley.

También en el Artículo 320, de La Constitución de la República del Ecuador en el “TÍTULO VI. Régimen de Desarrollo, Capítulo Sexto. Trabajo y Producción, Sección Primera. Formas de Organización de la producción y su gestión, manifiesta .- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social”.

3.5 CONTENIDO

3.5.1. Análisis situacional “EQUIPAMIENTOS JAAR”

3.5.1.1 Antecedentes Empresariales

La empresa “EQUIPAMIENTOS JARR” es una organización que en su trayectoria empresarial ha desarrollado una amplia cartera de productos conforme ha ido identificando las necesidades de la sociedad, estos productos vienen siendo elaborados con altos estándares de calidad.

La empresa tuvo sus inicios en el año de 1986 en donde el Sr. José Alvares decide iniciar su empresa dedicada a la elaboración de hornos industriales propia, pues ya contaba con una amplia experiencia en la elaboración de estos productos.

El Sr. José Álvarez gerente y dueño de la empresa ha tenido un enfoque claro y acertado al diversificar la cartera de productos

La identificación de la marca de la empresa es un logotipo debido a que su diseño está compuesto de la palabra equipamiento con letras Mayúsculas y también se han escogido las iniciales del nombre del propietario de la empresa José Antonio Álvarez Rodríguez.



3.5.1.1.1 Objetivo Empresarial

Satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes, asegurándoles diversidad, calidad y precio justo en los todos los productos que la empresa realiza.

3.5.1.1.2 Objetivos Estratégicos

- Mejorar cada vez el posicionamiento de la empresa a mediano y largo plazo, pese al incremento de la competencia en la ciudad.
- Garantizar a los clientes la calidad de los productos, para mantener el prestigio obtenido durante tantos años en el mercado.
- Realizar proyecciones de crecimiento de la empresa para incrementar la cobertura del mercado y mejorara de esta manera la rentabilidad de la empresa.

3.5.1.1.3 Misión Propuesta

La Empresa Industrial “EQUIPAMIENTOS JAAR” es líder en la producción y comercialización de equipos de uso industrial, conforme a las necesidades y requerimientos de los clientes.

3.5.1.1.4 Visión Propuesta

La Empresa Industrial “EQUIPAMIENTOS JAAR” busca ser la empresa más reconocida en la región central del Ecuador con sus productos que cumplen altos estándares de calidad y precios justo.

3.5.1.1.5 Valores Corporativos propuestos

La empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR” para tener una buena cultura organizacional tiene como normativa ética el cumplimiento de los siguientes valores:

- Honestidad.- No mentir o engañar tanto a los clientes interno como a los clientes externos de la empresa.
- Justicia.- Ser justos en lo que se refiere a precio de los productos ofertados por la empresa y a salarios de los empleados de la misma.
- Respeto a los demás.- Valorar las contribuciones y habilidades de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Cumplimiento.- Se hará todo lo que este a nuestras manos para cumplir con las metas y objetivos de la empresa.
- Responsabilidad- cumplir con el compromiso adquirido

3.5.1.1.6 Principios de la empresa propuestos

- Clientes. El cliente siempre tiene la razón y está en primer lugar.
- Integridad. Trabajamos con materia prima de calidad lo cual garantiza la fidelidad de nuestros clientes
- Variedad de Productos. Contamos con una variada línea de equipos industriales que abarcan varios sectores productivos
- Fijación de precio. Mantenemos precios justos para que todos nuestros clientes tengan la comodidad de adquirirlos.
- Diseño de la Planta. Nuestra planta está diseñada de tal forma que nuestros clientes puedan acceder a todas sus áreas para que puedan observar el proceso de producción y constatar la calidad de la materia prima utilizada en la el elaboración de un equipo para así maximizar las ventas.

- Publicidad. Publicitamos a nivel local y nacional, para que nuestro producto sea difundido y conocido, resaltando la calidad en el mismo.
- Participación interna. Respetamos nuestros acuerdos de participación con el personal de la empresa para su mejor desempeño y satisfacción laboral.
- La familia. Respetamos a todos los miembros de esta familia, y nos comprometemos a apoyarnos para mejorar nuestra grandeza colectiva.
- Pertenencia. Logramos formar en los colaboradores un sentido de pertenencia comprometiendo así su rendimiento.

3.5.1.1.7 Productos de la empresa

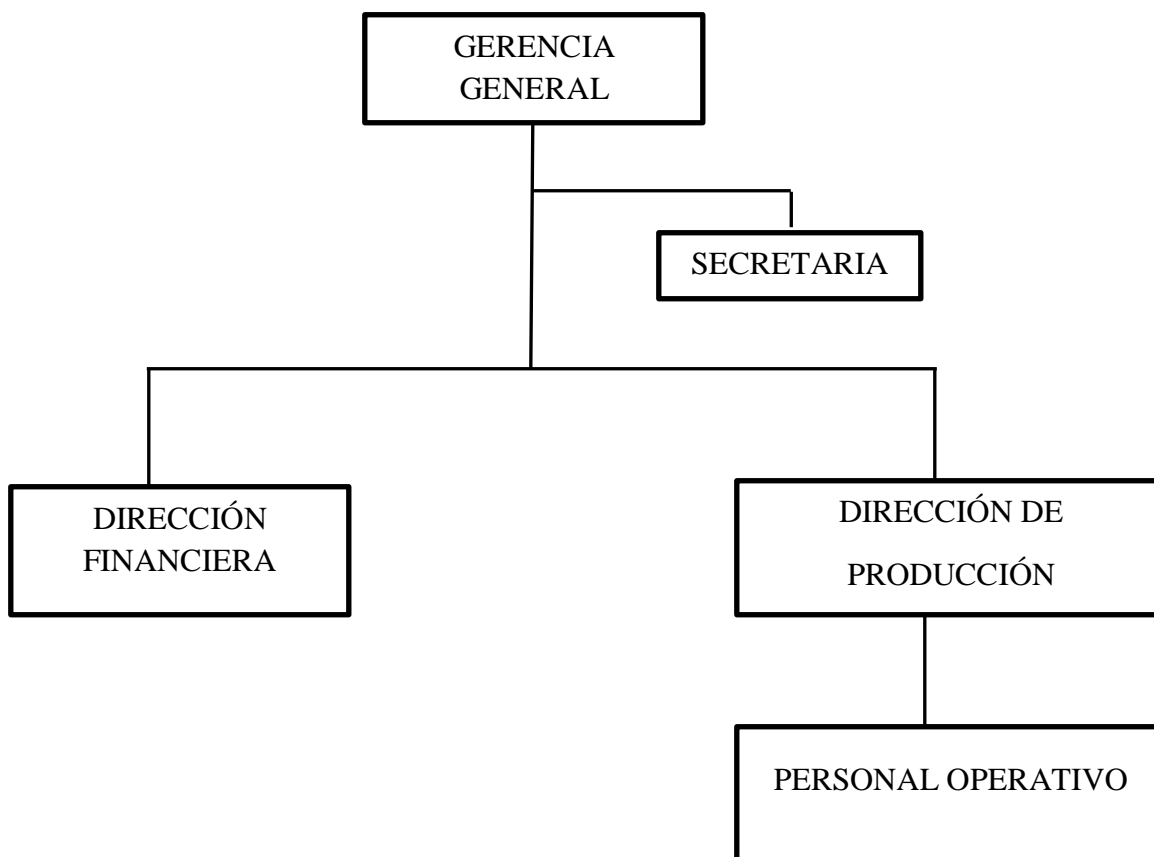
Entre los principales productos que oferta la empresa tenemos un listado proporcionado por la misma:

- Hornos Industriales
- Hornos de casa
- Hornos Medianos
- Hornos Mostradores
- Hornos electro rotativos
- Amasadoras
- Asadores de pollos
- Peladora de pollos
- Peladora de papas
- Picador de papas fritas
- Vitrinas
- Frigoríficos
- Cocinas industriales
- Equipos para queseras

Cabe aclarar que por la estructura en sí, de la empresa la gama de productos puede incrementarse de acuerdo a los requerimientos que tengan los clientes, esto ha hecho que la empresa tenga una gran participación en el mercado lo que justifica la diversificación del mismo.

3.5.1.1.8 Organigrama Estructural Propuesto

Gráfico 3.1
Organigrama estructural



Fuente: “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.1.1.9 Organigrama Funcional propuesto

Las funciones que realizan las personas que laboran en la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR” han sido determinadas por el dueño de la empresa de la siguiente manera:

Gerencia general

- Planificar objetivos anuales con metas mensuales.
- Organizar proyectos para el crecimiento sostenible de la empresa.
- Dirigir acertadamente a cada director para que se cumplan las metas y por ende los objetivos empresariales.
- Controlar y verificar el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Evaluar periódicamente el desempeño de cada departamento.

Secretaría

- Recibir llamadas y proporcionar información telefónica requerida.
- Atender a los clientes y proveedores de la empresa.
- Llevar la agenda del gerente.
- Preparar y tramitar los documentos.
- Convocar a sesiones.
- Recibir y canalizar los mensajes al personal de la empresa

Dirección Financiera

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los objetivos del departamento financiero de la empresa.
- Determinar y analizar los costos de producción para asignar los precios a los productos que aseguren competitividad y rentabilidad para la empresa

- Llevar el manejo de la contabilidad, presupuestos y estados financieros mensuales y anuales.
- Brindar información efectiva a la dirección de la empresa para que tome decisiones oportunas.

Dirección de producción

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar los objetivos del departamento de producción de la empresa.
- Verificar que los productos elaborados cumplan con los estándares de calidad requeridos.
- Programar la producción de la empresa tanto diaria, semanal, mensual y anual de la empresa.
- Enviar información oportuna al gerente de la empresa cuando se tenga cantidades mínimas o máximas de materia prima.
- Llevar un control del mantenimiento realizado a la maquinaria.

Personal operativo

- Receptar la materia prima.
- Organizar la materia prima en sus respectivas estanterías.
- Realizar las actividades de despacho de la materia prima.
- Realizar los procesos de producción con altos niveles de efectividad de acuerdo a los estándares de calidad.
- Realizar las actividades de embalaje y despacho del producto terminado.

3.5.1.2 Análisis Interno

La realización del plan de negocios necesariamente exige de un análisis de factores o elementos internos la empresa con la finalidad de realizar una evaluación de la misma, para luego realizar un estudio y determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con el objetivo de diseñar estrategias que permitan optimizar las fortalezas y atacar las debilidades para eliminarlas o en su defecto disminuirlas.

Para este análisis, el estudio se vio enfocado en variables de producción, marketing, finanzas y talento humano.

3.5.1.2.1 Identificación de factores internos

Cuadro 3.2
Identificación de factores internos
Área de Producción

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Implicados
AP1	Distribución de la planta	Inadecuada	Repercute en la optimización de recursos	Empresa
AP2	Maquinaria y equipos	Industriales	Producto realizado con estándares de calidad	Empresa Proveedores
AP3	Materia prima	Calidad	Producto final de calidad	Proveedores Empresa
AP4	Capacidad de producción	Subutilizada	Disminuye la rentabilidad (equipo ocioso)	Empresa Clientes

Fuente: “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.3
Identificación de factores internos
Área de Marketing

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Implicados
AM1	Proveedores	Estable	Compra de materia prima e insumos es segura y a tiempo	Empresa Proveedores
AM2	Clientes	Estables	Ventas estables	Empresa Competencia
AM3	Precios	Estables	Ventas estables	Empresa Competencia
AM4	Productos	Productos en stock	Entrega del producto de acuerdo al tiempo acordado	Empresa Clientes
AM5	Preventa	Inexistente	Se espera que el cliente vaya a la empresa	Empresa Cliente
AM6	Distribución	Directa	Empresa-consumidor final	Empresa Cliente

AM7	Ubicación geográfica	Estratégica	Facilita la distribución del producto	Empresa Clientes Proveedores
AM8	Merchandising	Inexistente	No existe promociones	Empresa Cliente
AM9	Servicio al cliente	Eficiente	Creación de fidelidad en los clientes	Empresa Cliente

Fuente: "EQUIPAMIENTOS JAAR"

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.4
Identificación de factores internos - Área de Talento Humano

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Implicados
ATH1	Colaboradores (personal)	Calificado Semicalificado	Proceso de producción de calidad	Directivos Empleados
ATH2	Sueldo	Estable	Talento humano satisfecho	Directivos Empleados

ATH3	Manual de funciones	Adecuado	Producto de calidad y realizado con eficiencia	Directivos Empleados
ATH4	Incentivos	Inadecuado	Compromiso con la empresa entre regular y bueno	Directivos Empleados

Fuente: "EQUIPAMIENTOS JAAR"

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.5

Identificación de factores internos - Área Financiera

Código	Factores	Comportamiento	Impacto	Implicados
AF1	Inversión	Alta	Requiere crédito financiero	Empresa E. Financieras
AF2	Capital	Propio	Respaldo para créditos	Dueño de la empresa
AF3	Capacidad de pago	Creciente	Crece las ventas crece la capacidad de pago	Empresa
AF4	Utilidades	Creciente	Repartición utilidades	Empresa empleados accionistas

Fuente: "EQUIPAMIENTOS JAAR"

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.6
Matriz prioridades – Ocurrencia interna

OCURRENCIA	ALTA	AP3, AM1, AM3, AM4 AM5, AM7, AM9, ATH1, ATH2, ATH3, ATH4, AF1, AF2		
	MEDIA	AP2, AP4, AM2, AM6, AF3, AF4		
	BAJA	AP1, AM8		
		ALTA	MEDIA	BAJA
		IMPACTO		

Fuente: "EQUIPAMIENTOS JAAR"

Elaborado por: Diego Vallejo S.

a. Simbología de la matriz de prioridades

AP= Área de Producción

AM= Área de Marketing

ATH= Área de Talento Humano

AF=Área Financiera

Cuadro 3.7

Matriz Perfil Estratégico Interno

Código	Factor	Gran debilidad	Debilidad	Equilibrio Normal	Fortaleza	Gran fortaleza
AP1	Distribución de la planta	X				
AP2	Maquinaria y equipos			X		
AP3	Materia prima				X	
AP4	Capacidad de producción			X		
AM1	Proveedores				X	
AM2	Clientes				X	
AM3	Precios					X
AM4	Productos					X
AM5	Preventa	X				
AM6	Distribución			X		
AM7	Ubicación geográfica					X
AM8	Merchandising		X			
AM9	Servicio al cliente					X
ATH1	Colaboradores (personal)					X
ATH2	Sueldo				X	
ATH3	Manual de funciones				X	
ATH4	Incentivos	X				
AF1	Inversión		X			
AF2	Capital				X	
AF3	Capacidad de pago					X
AF4	Utilidades			X		
SUMAN		3	2	4	6	6
PORCENTAJE		4,29	9,52	19,05	28,57	28,57

Fuente: "EQUIPAMIENTOS JAAR"

Elaborado por: Diego Vallejo S.

a. Análisis: Luego de haber realizado el análisis situacional de la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR” se determinó que tiene un 28,57 en fortalezas y el mismo porcentaje en gran fortaleza lo que permitirá a la empresa afrontar nuevos desafíos mediante la elaboración de un plan de negocios y medir su incidencia en la rentabilidad.

3.5.1.3 Análisis Externo

El plan de negocios necesariamente requiere del análisis externo conocido también como análisis del entorno empresarial, el mismo que permitirá determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que tiene la organización, las oportunidades que se presenten como resultado, las debemos de aprovechar y las amenazas tendremos que tratar de atacarlas estratégicamente para que disminuyan el efecto causado en la empresa.

3.5.1.3.1 Macro Entorno

El macro entorno está conformado por dimensiones que afectan directamente a la adquisición de productos elaborados por la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR”, las dimensiones del macro entorno son las siguientes:

- Factores Económicos
- Factores Políticos - Legales
- Factores Socio - Culturales
- Factores Tecnológicos
- Factor Competencia
- Factor Proveedores

Cuadro 3.8

**Matriz de factores externos
Factores Económicos**

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
E1	Salario Básico	Ascendente	Incremento de salarios	Estado Empresa Trabajadores Empleados
E2	Inflación	Estable	Se mantienen estables todos los precios de materia prima e insumos que se utilizan en la producción.	Estado Empresa Proveedores Clientes
E3	Canasta Básica Familiar	Ascendente	Tiene un incremento ligero pero constante lo que hace que a las personas se les dificulte adquirir nuestros productos.	Estado Empresa Clientes
E4	Precio de combustible	Ascendente mínima	Incremento en el transporte tanto de la materia prima como del producto terminado	Estado Transportistas Proveedores Clientes
E5	Tasa de interés activa	Estable	Crédito con tasa de interés estables	Instituciones financieras Empresa

Fuente: Investigación de campo y “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.9

Matriz de factores externos

Factores Político legal

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
PL1	Políticas tributarias	Ascendente	Incremento de impuestos	Estado Empresa
PL2	Prioridad de apoyo gubernamental para las pymes	Ascendente	Créditos financieros en entidades públicas	Estado Empresa

Fuente: Investigación de campo y “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.10

Matriz de factores externos

Factores Socio - Cultural

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
SC1	Gustos y preferencias	Ascendente	Acrecentamiento de clientes	Empresa Clientes
SC2	Densidad poblacional	Ascendente	Existe mayor cantidad de clientes en áreas apuntaladas.	Población Ubicación geográfica
SC3	Desempleo	Descendente	Existe mayor cantidad de clientes potenciales	Estado Empresa Trabajadores

Fuente: Investigación de campo y “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.11

Matriz de factores externos
Factores Tecnológicos

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
T1	Maquinaria	Ascendente	La producción y calidad de los productos mejora	Empresa Mercado financiero o Mercado de capitales
T2	Equipo	Ascendente	La producción y calidad de los productos mejora	Empresa Mercado financiero o Mercado de capitales
T3	Software	Ascendente	Manejo oportuno del estados financieros	Empresa Mercado financiero o Mercado de capitales

Fuente: Investigación de campo y “EQUIPAMIENTOS JAAR”
Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.12

Matriz de factores externos
Factor Competencia

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
C1	Competencia	Ascendente	El mercado se vuelve cada vez más competitivo	Empresa Otra competencia Clientes

Fuente: Investigación de campo y “EQUIPAMIENTOS JAAR”
Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.13

Matriz de factores externos

Factor Proveedores

Código	Factor	Comportamiento	Impacto	Implicados
P1	Proveedores	Ascendente	Materia prima fácil de adquirir	Empresa Otros proveedores

Fuente: Investigación de campo y “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.14

Matriz prioridades – Ocurrencia Externa

OCURRENCIA	ALTA	E2, E4, SC1, T1, T2, T3, C1	SC3, E1	
	MEDIA		SC2	E3
	BAJA	PL1, PL2,C1, P1		E5
		ALTA	MEDIA	BAJA
		IMPACTO		

Fuente: Investigación de campo y “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

a. Simbología de la matriz desarrollada

- E= Factor Económico
- PL= Factor Político Legal
- SC= Factor Socio Cultural
- T= Factor tecnológico
- C= Competencia
- P= Proveedores

Cuadro 3.15

Matriz Perfil Estratégico Externo

Código	Factor	Gran amenaza	Amenaza	Equilibrio Normal	Oportunidad	Gran Oportunidad
E1	Salario Básico		X			
E2	Inflación		X			
E3	Canasta Básica Familiar		X			
E4	Precio de combustible			X		
E5	Tasa de interés activa			X		
PL1	Políticas tributarias			X		
PL2	Prioridad de apoyo gubernamental para las pymes					X
SC1	Gustos y preferencias				X	
SC2	Densidad poblacional			X		
SC3	Desempleo		X			
T1	Maquinaria				X	
T2	Equipo				X	
T3	Software				X	
C1	Competencia		X			
P1	Proveedores				X	
SUMAN		0	5	4	5	1
PORCENTAJE		0%	33.33	26.67	33.33	6.67

Fuente: Investigación de campo y “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

- a. **Análisis:** al realizar el estudio de la matriz del perfil estratégico externo se puede identificar a cada uno de los factores y el impacto que tiene en la empresa como oportunidades, amenazas o un impacto normal hacia la empresa.

Dentro de la matriz se puede observar que no existen grandes amenazas para la empresa, un 33,33% representan a las amenazas, un 26,67% representan un impacto equilibrado o normal un 33,33% corresponden a las oportunidades y un 6,67% a las grandes oportunidades.

3.5.1.4 Matriz FODA

La matriz FODA se realiza para hacer un análisis sobre un sin número de aspectos que pueden afectar a la empresa o en este caso al plan de negocio, estos aspectos pueden afectarlo en forma positiva y negativa, si es a nivel interno de la empresa pueden tener fortalezas y debilidades, y a nivel externo son oportunidades y amenazas.

La realización de esta matriz permitirá hacer un diagnóstico para hacer frente a las condiciones del mercado, y así tomar decisiones oportunas y acertadas.

La matriz FODA se realizará como resultado del estudio realizado en el análisis interno y en el análisis externo que ya se lo realizó.

Al realizar la matriz FODA en el presente plan de negocios se podrá desarrollar estrategias de posicionamiento y competitividad frente a las diferentes situaciones que se le puedan presentar tanto a nivel interno como externo

Cuadro 3.16**Matriz FODA “EQUIPAMIENTO JAAR”**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Planta Instalada	O1: Explorar nuevas tecnologías
F2: Clientes estables	O2: Diversificar la producción en cocinas a inducción
F3: Calidad del producto	O3: Expansión de la marca
F4: Buen servicio al Cliente	O4: Nicho de mercado existente
F5: Conocimiento Técnico	O5: Amplia demanda del nuevo producto a ofertar
F6: Facilidad en el transporte	O6: Posibilidad de ofertar todo el año
F7: Mano de obra estable	O7: Nuevos proveedores
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1: Maquinaria y equipo	A1: Pocas ventas por marcas posicionadas
D2: Inadecuada distribución de espacios físicos	A2: Políticas Fiscales o tributarias
D3: Posicionamiento de la marca	A3: Competencia
D4: Falta de marketing	A4: Incremento de precio de la materia prima
D5: Falta de capital de trabajo	A5: Desastres Naturales

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Cuadro 3.17
Matriz FODA de Factores Estratégicos

INTERNO		FORTALEZAS						DEBILIDADES					SUMA	PROM.	
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4			D5
EXTERNO															
OPORTUNIDADES	O1	5	4	5	4	3	5	4	5	3	2	3	1	44	3.67
	O2	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	54	4.50
	O3	0	3	4	3	4	3	1	3	3	5	5	1	35	2.92
	O4	1	4	4	3	3	0	0	1	1	5	5	3	30	2.50
	O5	3	1	5	3	4	0	1	0	1	4	5	5	32	2.67
	O6	3	3	5	1	4	0	1	1	0	4	5	4	31	2.58
	O7	0	1	5	3	4	2	0	0	1	5	4	5	30	2.50
AMENAZAS	A1	1	3	2	3	5	2	4	3	5	4	4	5	41	3.42
	A2	3	5	4	4	5	1	2	2	1	0	1	1	29	2.42
	A3	1	5	5	3	3	3	1	2	2	4	4	5	38	3.17
	A4	3	5	5	1	1	0	0	3	1	4	5	3	31	2.58
	A5	5	5	4	1	0	0	1	1	3	3	1	3	27	2.25
SUMA		28	44	53	34	41	21	20	26	25	44	47	39		
PROMEDIO		2.3	3.7	4.4	2.8	3.4	1.8	1.7	2.2	2.1	3.7	3.9	3.3		

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Diego Vallejo S.

- **Conclusiones del FODA**

- a. Fortalezas**

- Clientes estables
 - Calidad del producto
 - Buen servicio al cliente
 - Conocimientos técnicos

La calidad que cuenta la empresa al realizar sus productos cumple con grandes estándares, de la misma forma el servicio al cliente es prioridad de la empresa de esta manera han logrado fidelidad en los clientes.

- b. Oportunidades**

- Explorar nuevas tecnologías
 - Expansión de la marca
 - Diversificar la producción en cocinas a inducción
 - Amplia demanda del nuevo producto a ofertar
 - Posibilidad de ofertar todo el año

Hay una gran oportunidad para la empresa al diversificar sus cartera de productos al elaborar cocinas a inducción, ya que como es de conocimiento general por directrices gubernamentales los ecuatorianos deberemos de cambiar nuestras cocinas tradicionales por cocinas con la modalidad de inducción.

- c. Debilidades**

- Posicionamiento de la marca
 - Falta de marketing
 - Falta de capital de trabajo

Para lograr que la marca se posicione en el mercado la empresa debe realizar estrategias de mercadeo y realizar inversiones de capital.

d. Amenazas

- A1: Pocas ventas por marcas posicionadas
- A3: Competencia

Estas amenazas se lograrán contrarrestar si se realiza un mercadeo técnico adecuado a los segmentos potenciales que serán en un gran número.

3.5.2 Investigación de mercado

Para realizar el análisis del mercado se deberá estudiar a la oferta y demanda del producto ya que el mercado está compuesto de estos dos factores.

3.5.2.1 Aspectos Generales

Para el presente plan de negocios es indispensable que se realice un estudio de los factores involucrados en el mercado para este caso vienen a ser todos los demandantes que comparten la necesidad de adquirir una cocina a inducción.

Por otra parte es imperante que se organice un sistema de comunicación eficiente y organizado con el fin de dar a conocer nuestro producto a los clientes o posibles clientes.

3.5.2.2 Objetivo General

Determinar la existencia de potenciales clientes de las cocinas a inducción con el propósito de diversificar la cartera de productos de la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR” de la provincia de Chimborazo.

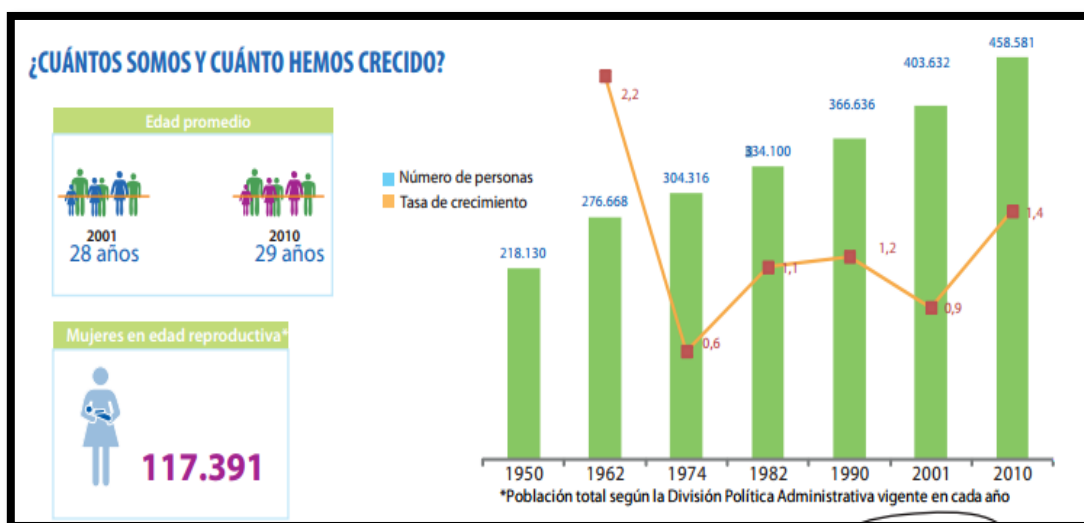
3.5.2.3 Objetivos Específicos

- Establecer el nivel de aceptación de las cocinas a inducción en el mercado local provincial, con el fin de garantizar el incremento en las ventas en la empresa “EQUIPAMIENTOS JAAR”.
- Identificar a la competencia y el posicionamiento de la misma en el mercado.
- Establecer estrategias comunicacionales para fortalecer el posicionamiento de la marca en el mercado.

3.5.2.4 Delimitación del mercado

Para el presente estudio se tomó como población objetivo al número de familias de la provincia de Chimborazo, para eso tendremos que dividir el número de habitantes de la provincia de Chimborazo que es de 458.581 para el número promedio de personas por hogar que es de 3,78 de personas, y se tomará la tasa de crecimiento poblacional que es de 1,4% anual según los datos proporcionados por el INEN en su página web

Grafico 3.2
Delimitación del mercado



Fuente: INEC CENSO 2010
Elaborado por: Diego Vallejo S.

- **Variable demográfica**

Cuadro 3.18

Variables demográficas

N° de habitantes de la provincia de Chimborazo	458.581
N° promedio de personas por hogar	3,78
N° de familias de la provincia de Chimborazo	121.318

Fuente: INEC CENSO 2010

Elaborado por: Diego Vallejo S.

- **Unidad geográfica** : la provincia de Chimborazo

3.5.2.5 Demanda potencial

Para el estudio de la demanda potencial se ha tomado como datos al el número de familias de la provincia de Chimborazo que es de 121.318 familias en el 2010 que se realizó el censo y la tasa de crecimiento poblacional anual es del 1,4% de acuerdo a los datos proporcionados por el INEC.

$$P_{201n} = P_{2010}(1 + i)^n$$

Cuadro 3.19

Familias de la provincia de Chimborazo

AÑO	N° FAMILIAS
2010	121318
2011	123016
2012	124862
2013	126735
2014	128636
2015	130565
2016	132524
2017	134512

Fuente: INEC CENSO 2010

Elaborado por: Diego Vallejo S.

Debido a los nuevos requerimientos de la sociedad para realizar el cambio de cocinas eléctricas por cocinas a inducción, nuestros clientes potenciales serían los hogares que utilizan cocinas a gas que en el caso de nuestra provincia según los datos del INEC es del 70,9 %.

$$P_{201n} = P_{2010}(1 + i)^n$$

Cuadro 3.20

Proyección de familias que utilizan cocinas a gas en la provincia de Chimborazo

AÑO	N° FAMILIAS
2010	86014
2011	87219
2012	88527
2013	89855
2014	91203
2015	92571
2016	93959
2017	95369

Fuente: INEC CENSO 2010

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.2.6 Oferta

Según Alberto Araujo redactor del diario El Comercio en “el año pasado solo se podían encontrar dos marcas a precios superiores a USD 800, actualmente se exhiben cinco marcas cuyos precios van desde USD 559. Se las encuentra en locales especializados en productos para el hogar”

En la ciudad de Riobamba existen varios almacenes donde ya se puede encontrar las cocinas a inducción como son Buen Hogar, Electrobahía, Jaher, en estos almacenes se ofertan cocinas de las marcas INDURAMA y MABE.

También se las puede encontrar en KIWI con la marca TEKA donde su precio es más elevado en comparación de las otras marcas y no tiene el convenio para trabajar con el crédito de los 3 años que oferta el gobierno con el pago de la planilla eléctrica

A nivel nacional existen las siguientes industrias que cuenta con el aval del estado para comercializar sus productos, las empresas son:

Cuadro 3.21

Oferta de empresas

Ecasa	Mabe
Ferromédica	Kangle
Electrococ S.A.	Haceb
Consorcio Ener Intelco	Induglob
Fibroacero	Motsur
DME	Golden Age

Fuente: Diario El Telégrafo

Elaborado por: Diego Vallejo S.

La oferta de estas empresas para agosto del 2014 es de 47107 cocinas de inducción este caso lo publicó el diario de circulación nacional El Comercio en su página web.(
<http://www.elcomercio.com/actualidad/cocinas-electricas-induccion-venta-agosto.html>)

3.5.2.7 Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha para el presente estudio viene a ser las 3,5 millones de cocinas a inducción a nivel nacional que sustituirán las cocinas a gas de acuerdo a lo manifestado por el presidente de la república según lo publicado por el diario El comercio.

3.5.3 Estudio técnico

3.5.3.1 Recurso Humano

Para que el presente plan de negocio se implante en la empresa se requerirá contratar a 1 técnico de planta especializados en la elaboración de este nuevo producto y 1 operador adicional a los que la empresa actualmente tiene, cabe indicar que la decisión de poner en marcha este plan de negocio es únicamente del dueño de la empresa.

3.5.3.2 Recurso Maquinaria y Equipo

Cuadro 3.22

Recurso Maquinaria y Equipo

Taladro de Columna	820,74
Suelda de Punto	439,60
Suelda de tig	109,00
Tijeras	9,80
Transformador de Suelda de Punto	560,20
Suelda de Punto	1000,00
Soldadora	589,56
Compresor	11045,05

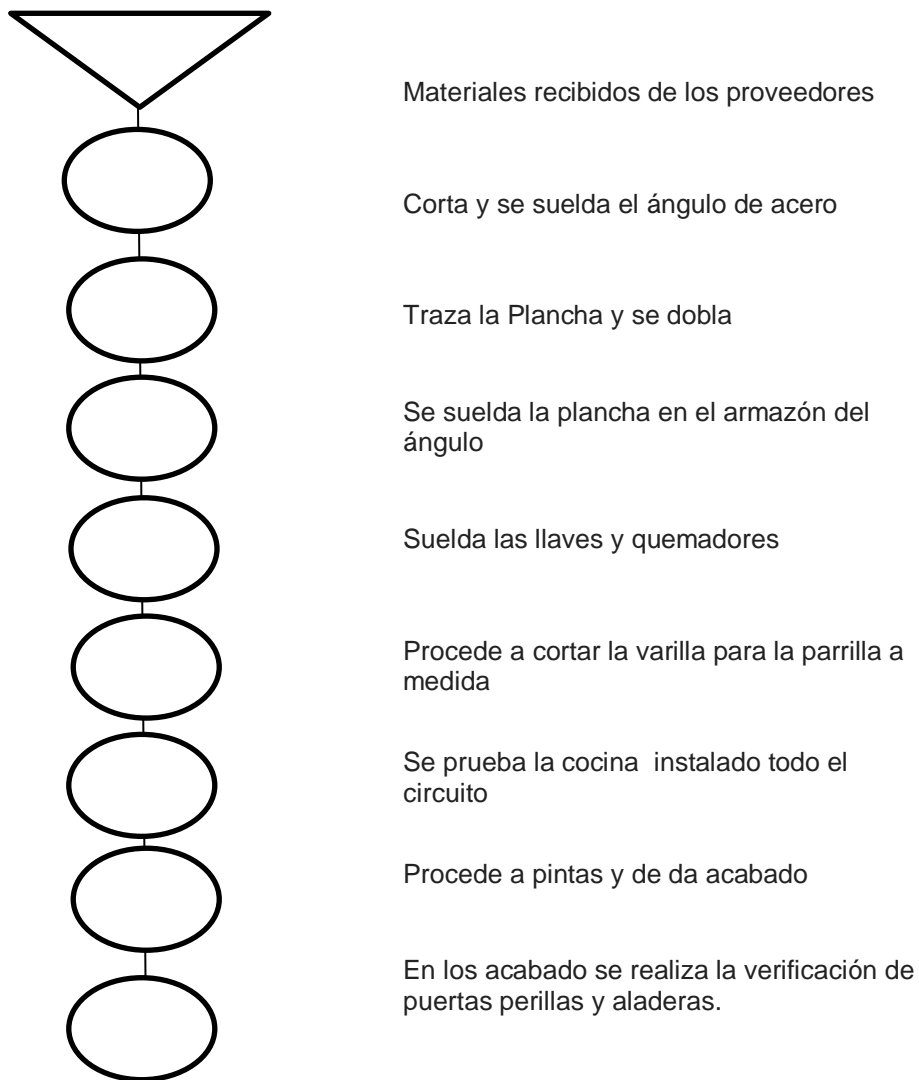
Planchas de aluminio	15 c/u
Amoladoras	190,37
Torno Industrial	237,42
Sierra	14,69
Entenalla	113,60
Cortadora de Acero	309,75
Escuadra	8,80
Taladro	148,63
Pinzas	5,13
Alicate	4.86
TOTAL	25622,2

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.3 Proceso actual de “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Gráfico 3.30

Flujograma de procesos actual “EQUIPAMIENTOS JAAR”

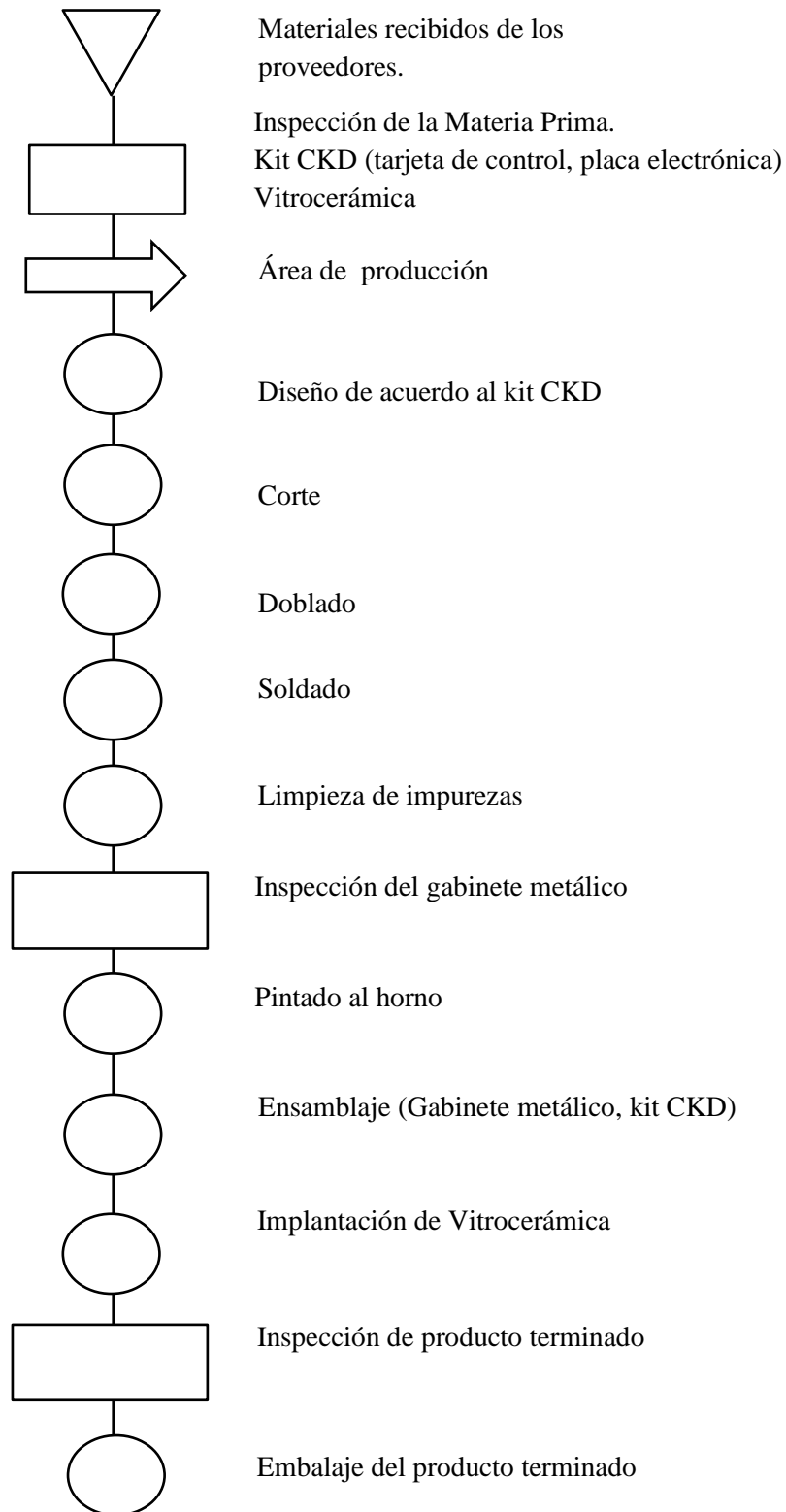


Fuente: “EQUIPAMIENTOS JAAR”
Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.4 Proceso del nuevo producto

Gráfico 3.4

Flujograma de procesos del nuevo producto “EQUIPAMIENTOS JAAR”

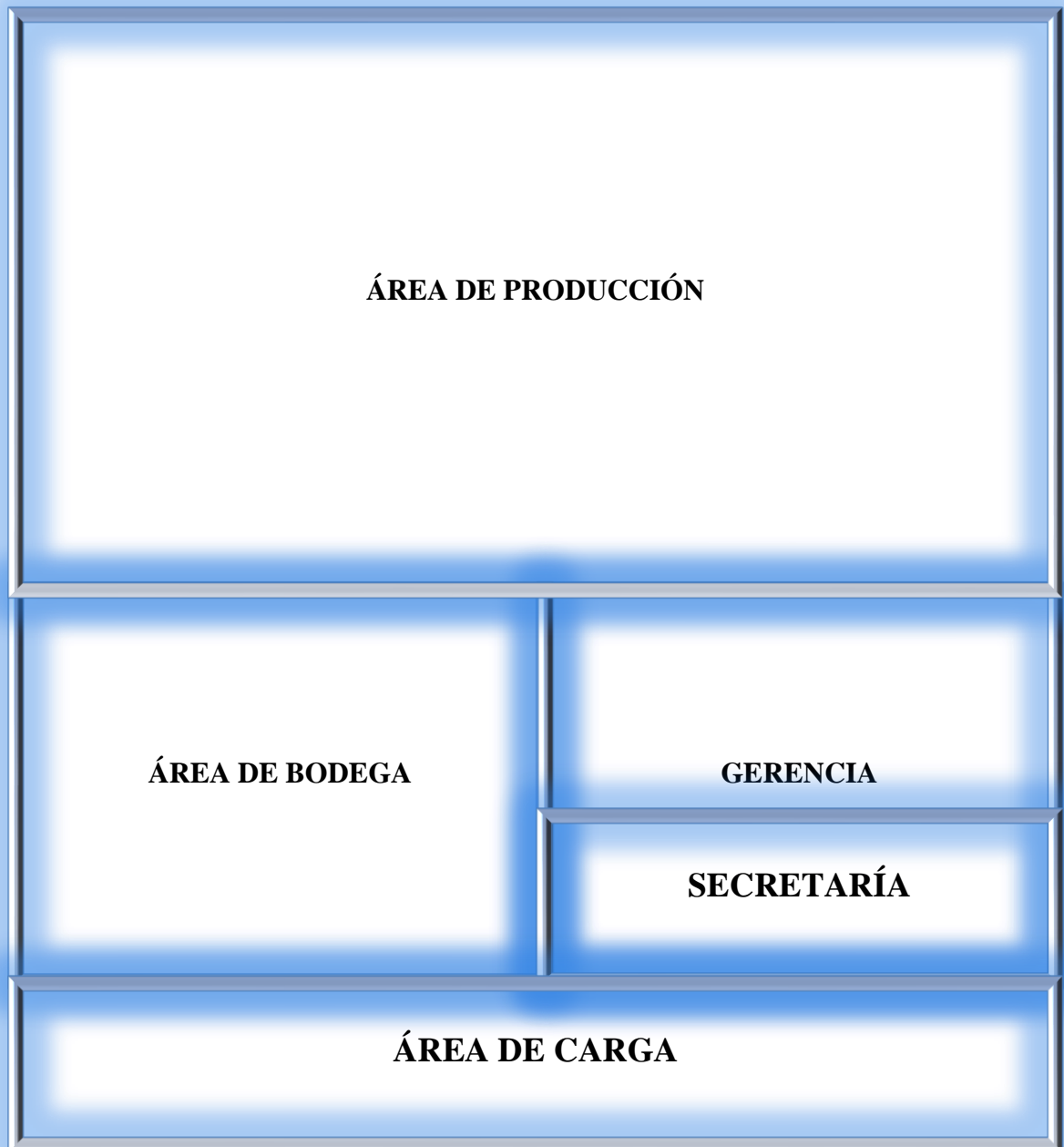


Fuente: “EQUIPAMIENTOS JAAR”
Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.5 Distribución del Espacio Físico

Gráfico 3.5

Distribución del Espacio Físico



Fuente: "EQUIPAMIENTOS JAAR"

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.6 Costos de materia prima para producir el nuevo producto

Cuadro 3.23

Materia Prima por unidad

Detalle	Valor
Vitroc�er�mica o placas de vidrio	98
Kit electrónico Tarjetas electrónicas que distribuyen la potencia en los quemadores	125
Pintura	3
Suelda	1.2
Las patas	8.45
Cableado interno y externo de la cocinas	15
El enchufe	1,5
TOTAL	250.65

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.7 Costos de materiales indirectos

Cuadro 3.24

Materiales indirectos

Detalle	Valor
Caja de cartón	0.45
Espumaflex	0.58
TOTAL	1.03

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.8 Requerimiento de personal

Cuadro 3.25

Requerimiento de personal

Descripción	Sueldo mensual	Sueldo anual	Décimo tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Total Anual
Técnico	800	9600	800	340	1070,4	11810,40
Operador	400	4800	400	340	535,2	6053,2

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.9 Proyección de Costos de producción

Cuadro 3.26

Proyección costos de producción para cocina de 4 quemadores o focos

AÑOS	2013	2014	2015	2016	2017
Vitrocerámica o placas de vidrio	98.0	101.9	107.0	112.4	118.0
Kit electrónico Tarjetas electrónicas que distribuyen la potencia en los quemadores	125.0	130.0	136.5	143.3	150.5
Pintura	3.0	3.1	3.3	3.4	3.6
Suelda	1.2	1.2	1.3	1.4	1.4
Las patas	8.5	8.8	9.2	9.7	10.2
Cableado interno y externo de la cocinas	15.0	15.6	16.4	17.2	18.1
El enchufe	1.5	1.6	1.6	1.7	1.8
TOTAL	252.2	262.2	275.3	289.1	303.6

Fuente: Investigación de campo <http://www.elcomercio.com/actualidad/cocinas-induccion-13-partes-locales.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.10 Proyecciones de venta del nuevo producto

Cuadro 3.27

Proyecciones de venta del nuevo producto

Ventas \ Años	2015	2016	2017	2018
Unidades	600	615	630	646
Costo por unidad	252.2	262.2	275.3	289.1
Ventas totales	151290	161275	173572	186807

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.11 Estados financieros

Cuadro 3.28
BALANCE GENERAL
“EQUIPAMIENTOS JAAR”

PERIODOS:	2013	2014
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	156,570.00	180,720.00
Cuentas por cobrar	35,500.00	50,600.00
Productos terminados	18,701.00	38,000.00
Productos en Proceso	8,093.07	15,356.43
Materias Primas y auxiliares	16,700.00	47,550.00
Suministros diversos	545.00	2,600.00
Gastos pagados por anticipado	3,817.50	12,621.45
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	239,926.57	347,447.88
ACTIVO NO CORRIENTE		
Activo fijo	523,610.86	601,791.40
Depreciación acumulada	-38,292.92	-43,675.96
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	485,317.94	558,115.44
TOTAL ACTIVO	725,244.51	905,563.32
PASIVO		
PASIVO A CORTO PLAZO		
Cuentas por pagar	7,045.00	23,000.00
Tributos por pagar	12,430.00	15,787.46
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	19,475.00	38,787.46
Provisión beneficios sociales	14,500.00	18,556.00
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	14,500.00	18,556.00
TOTAL PASIVO	33,975.00	57,343.46
PATRIMONIO		
Capital	679,895.51	832,139.86
Reservas	11,374.00	16,080.00
TOTAL PATRIMONIO	691,269.51	848,219.86
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	725,244.51	905,563.32

Fuente: “EQUIPAMIENTOS JAAR”

Elaborado por: Diego Vallejo S.

3.5.3.12 Propuesta de estrategia publicitaria



EQUIPAMIENTOS
JAAR

Ofrecemos
COCINAS DE INDUCCIÓN:

2 quemadores a **\$6** mensuales
4 quemadores a **\$9** mensuales
4 quemadores
+ horno a **\$18** mensuales

Financiamiento

El estado ofrece 3 años de financiamiento y las cuotas se las cobrará en la planilla de luz eléctrica.

Además el estado también oferta 80KWh hasta el 2018 y luego del 2018 los 100KWh tendrán un costo de **\$4**

Evangelista Calero y Antonio Santillán
diagonal al SECAP. Parque industrial
099718442 / 032967451

EQUIPAMIENTOS **JAAK**

Evangelista Calero y Antonio Santillán diagonal al SECAP. Parque industrial

Ofrecemos COCINAS DE INDUCCIÓN:

- 2 quemadores a **#6** mensuales
- 4 quemadores a **#9** mensuales
- 4 quemadores + horno a **#18** mensuales



Financiamiento

El estado ofrece 3 años de financiamiento y las cuotas se las cobrará en la planilla de luz eléctrica.

Además el estado también oferta 80 KWh hasta el 2018 y luego del 2018 los 100KWh tendrán un costo de **#4**



099718442 / 032967451

3.5.3.13 Costos de estrategia publicitaria mensual

Cuadro 3.29

Costos de estrategia publicitaria mensual

Medios	Costos
Televisión	800
Radio	150
Hojas volantes	80
Total	1030

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Diego Vallejo S.

BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, J. (2007) Manual de Elaboración y Evaluación de Planes o Proyectos de Negocios. Guayaquil.
- Balanko-Dickson, G. (2008).Cómo preparar un plan de negocios exitoso. México. Mc Graw Hilll.
- Block, S, & Hirt G. (2008).Fundamento de Administración Financiera, 12 ed. México. M Graw Hilll.
- Chase, R. Jacobs, F. & Aquilano N. (2009) Administración de Operaciones, 12ed. México. M Graw Hilll.
- Código Civil Ecuatoriano(2005)
- Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversión(2010)
- Constitución de la República del Ecuador (2008).
- Cutropía, C. (2003).El Plan de Marketing paso a paso. Madrid. ESIC editorial.
- Flor García, G. (2006).Guía para elaborar planes de negocios. Quito. Graficas Paola.
- Friend, G. & Zehle, S. (2008).Como diseñar un plan de negocios. Buenos Aires: Profiles Books.
- Gómez. & Paola, J. (2009) Diez claves para ser un empresario de éxito, volumen 3.Lima.Paola Editores Sac.
- Holton, J & Keating, B. (2007). Pronóstico Para Los Negocios con ForecastX.5ta ed. México. M Graw Hilll.
- Kotler, P; Amstrong, G.(2012). MARKETING.14 ed. México. Pearson Education
- Navajo, P. (2012) Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas. Madrid. Narceaediciones
- Ortiz, H (2008) Análisis Financiero Aplicado. 13ed. Bogotá, Uexternado.
- Reyes, A (2004) Administración Moderna. México. Limusa
- Stanton, W., Etzel. M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de marketing. México. Mg Graw Hilll.
- Sandhusen, R (2002). Mercadotécnia, México, CECSA

- Sapag, N. (2007). Proyectos de Inversión formulación y evaluación. México. Pearson.
- Sipper, D., & Bulfin R,. (1999). Planeación y control de la producción. México: McGraw-Hill.

WEBGRAFÍA

- Caridad, E. (2012). Evaluación bajo el enfoque estratégico de los factores de las PyMES del sector alimenticio en Villahermosa. México. extraído en el 2013 de http://www.slideshare.net/ELIO_CARIDAD/eliomar-caridad-informefinal
- Crecenegocios (2013). La rentabilidad de una empresa. extraído en el 2013 de <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- Menoscal, E., (2013) elaboración de un diseño organizacional para la caja solidaria madres unidas del recinto cerezal. La libertad, Ecuador extraído en el 2013 de <https://secure.arkund.com/archive/download/9297174-779813-926318>
- Aula Fácil.com (1999). Leccion 7 Teoría Clásica de la Organización (Fayol). extraído en el 2013 de <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Leccion-7.htm>
- Padron, Y. (2013). Indicadores financieros. extraído en el 2013 de <http://ensayosgratis.com/Negocios/Indicadores-Financieros/100248.html>
- Zornoza, C., Cruz, S., & T, González (2006), Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Extraído en el 2013 de http://www.researchgate.net/publication/31852056_Gestin_de_la_calidad_conceptos_enfoques_modelos_y_sistemas_C._Camisn_Zornoza_S._Cruz_Ros_T._Gonzlez_Cruz

