



## Implementación de un plan de negocios en la mipyme “Paletería Elisa”

González Hernández Sonia Regina, Cepeda Rendon Alma Idalia.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma del Noreste

Monclova Coahuila, México, soniaglz@outlook.com, Av. M. Blanco, zona centro, 25700 Monclova Coahuila

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Artículo revisado por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2017*

*Fecha de publicación en línea: Junio de 2018*

---

### Resumen

La implementación de la metodología de un plan de negocios en la mipyme “Paletería Elisa” la cual pertenece al sector comercial y alimenticio tiene como finalidad conocer todos los elementos necesarios para implementar diversas estrategias para el crecimiento en su mercado para identificar las dificultades que enfrentan las mipymes en la actualidad, se inicia con una investigación documental sobre los “elementos del plan de negocios” proporcionadas por diversos autores. La descripción del negocio se llevó a cabo mediante la identificación de los factores internos y externos en el negocio mediante el conocimiento de las Fortalezas, Debilidades, oportunidades y amenazas, la filosofía organizacional (misión, visión y valores), la descripción del cliente, servicio, producto y competidor. Se elaboran estrategias de operaciones, mercadotecnia, ventas y finanzas y como resultado obtuvimos que es factible la implementación de la metodología de un plan de negocios en una mipyme.

**Palabras clave:** Estrategias, Filosofía organizacional, FODA, MIPYME, Plan de negocio.

---

### Abstract

The implementation of the methodology of a business plan in the msme "Paletería Elisa" which belongs to the commercial and food sector aims to know all the elements necessary to implement various strategies for growth in its market to identify the difficulties faced by msme at present, begins with a documentary research on the "elements of the business plan". The description of the business has been carried out by identifying internal and external factors in the business through knowledge of strengths, opportunities, opportunities and threats, organizational philosophy (mission, vision and values), description Customer, service, product and competitor. Operations, marketing, sales and finance strategies were developed and as a result we obtained the feasibility of implementing the methodology of a business plan in a msme.

**Keywords:** Business plan, MSMEs, Organizational philosophy, Strategies, SWOT

### Introducción

Los autores Chiatchoua y Castañeda González (2015), describen que: “Las mipymes constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional” (p. 56). Paletería Elisa es un establecimiento dedicado a la comercialización de productos del ramo alimenticio principalmente helados y paletas, es clasificada como una mipyme de acuerdo a la descripción del autor Vargas Urzola (2002), quien clasifica a una microempresa como aquella que “cuenta con menos de 10 trabajadores (...) tiene activos inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes” (p. 95), debido a que su plantilla está conformada por 10 trabajadores.

Se puede considerar como una empresa familiar ya que cumple con las características descritas por Mucci (2008), quien determina “... que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la

familia participan o participaron en su momento” (p. 37), al tomar las decisiones por sus 3 miembros principales y son los que hasta el momento siguen participando en el manejo de la misma.

Al realizar una investigación de campo se detectaron algunas desventajas concordantes con las descritas para el sector mipyme descritos por Tarazona Sánchez (2016), la cual nos menciona que “Sistemas de gestión rudimentarias, con escasa formación de los cuadros directivos,...falta de planificación a largo plazo y de objetivos claramente definidos; otra desventaja detectada es (Que presenta resistencia a funciones, asociaciones y cooperación en general),...Escasa vocación exportadora, apertura a nuevas tecnologías y modernización de la gestión” (p. 05). Posteriormente, se realizó un diagnóstico de ciclo de vida del negocio descrito por Adizes, encontrándose que actualmente se encuentra en la etapa conocida como “GO-GO”, la cual se caracteriza principalmente como, “Una empresa go-go ... tiene un producto o servicio exitoso, un rápido crecimiento de las ventas y un fuerte flujo de caja”, así mismo puede presentar los problemas potenciales conocidos como “Trampa del fundador” en la que si el Fundador y los otros emprendedores deciden abandonar la empresa y la gente de números asume el poder, la empresa usualmente se vuelve más eficiente, pero menos efectiva. Luego de un tiempo, el crecimiento se estanca y la empresa se degrada.

El objetivo de este estudio es implementar la metodología del plan de negocios con el fin de evitar el bajo índice de supervivencia de las mipymes descrito por De la Garza Ramos, Medina Quintero, Chein Schekaiban, Jiménez Almaguer, Ayup González, Díaz Figueroa (2011), haciendo referencia a que “las empresas familiares son muy vulnerables, como indican los bajos índices de sobrevivencia” (p. 317).

### Marco teórico

Se realiza una investigación documental con la finalidad de conocer las distintas definiciones de los elementos de un plan de negocios. El origen de implementar un plan de negocios según Harvard, (2009) “cada negocio y proyecto necesita un plan de negocios, una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que depara el futuro y para navegar exitosamente” (p. 4).

Un plan de negocios es según Basantes (2012) “...una guía para el empresario en donde se detallan detenidamente varios temas importantes para la ejecución o consecución de un negocio, analiza el mercado en el presente y se proyecta acciones para un buen futuro” (p. 4). Este nos servirá, según Pedraza Rendón (2014) para “...apoyar y dirigir la elaboración del plan para la creación de un negocio o para la ampliación de uno ya existente” (p. 3); los elementos que conforman el plan de negocios son descritos por Matilla (2009), el cual nos menciona, “...las principales características de la forma que captara sus clientes , la misión, objetivos y estrategias generales para iniciar el negocio, evitando una deficiente descripción del negocio” (p. 11).

Se deben de tomar en cuenta además los objetivos que se desean lograr al implementar un plan de negocios y se menciona que tiene tres objetivos según los autores Longenecker, Petty y Palich (2012), quienes indican que se debe “identificar la naturaleza y el contexto de una oportunidad de negocios, presentar el método por el que el emprendedor optará, y reconocer los factores que determinaran si la iniciativa del negocio será exitosa” (p. 191).

Al igual que cada estrategia a implementar para hacer crecer el negocio se deben de tomar en cuenta riesgos y beneficios, en un plan de negocio el riesgo sería según Harvard (2009), “la incertidumbre del futuro, incluso con la planificación más cuidadosa y... no puede predecir que pasara mañana, en todo proyecto se corre el riesgo del fracaso y la posibilidad de recompensa (p. 89)”

Todo proyecto tiene beneficios y se realiza la implantación de un plan de negocio en el proyecto según Díaz de Santos (1994), “...las principales áreas de oportunidad de negocio más prometedoras para la empresa aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios a ofrecer... y estimular el uso más racional de los recursos (p. 35). Esto determina cuáles son las áreas más importantes a controlar.

### Método

Para la implementación de un plan de negocios se sigue la metodología propuesta por Berry (2008), quien menciona que: “Para saber hacia dónde vas, necesitas saber de dónde viniste y qué pasó antes de ti... los siguientes son elementos de un plan de negocios exitoso:

1. Resumen ejecutivo.
2. Descripción del negocio
3. Productos y servicios
4. Ventas y Marketing
5. Operaciones
6. Equipo Administrativo
7. Desarrollo
8. Resumen Financiero” (p. 05).

Para el primer paso de la implementación de la metodología propuesta por Berry (2008), la cual hace referencia al resumen ejecutivo, se plantea un resumen escrito para los dueños del negocio el cual está basado en las características de Díaz de Santos (1994), quien menciona que el resumen ejecutivo “se centra en todas o la mayoría de las áreas funcionales, incluyendo, así mismo, el perfil del producto, el plan de marketing, el plan de operaciones, y el plan financiero (p. 44)”. Para el siguiente paso de la implementación de la metodología propuesta por Berry (2008), correspondiente a la descripción del negocio se realiza al dividir en 3 características que distinguen a las mipymes, flexibilidad, segmentación y servicio cara a cara.

Según Díaz de Santos (1994), la flexibilidad “es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptar con rapidez sus valores, estrategias, habilidades, estructuras, sistemas, personal y estilo de gestión... a cambios que se producen en su entorno” (p. 38), en este caso la flexibilidad de la Palettería Elisa es la facilidad de tener variedad en nuestros productos en sabor, tamaño,

diferentes formas, estilos o presentación. La segmentación es conceptualizada por Dvoskin (2004), hace referencia a que "... son las variables demográficas, culturales, que se consideran relevantes para la identificación del mercado..." (p. 110), la segmentación del mercado a la que estará dirigido nuestro producto es a todas las personas de la localidad de Monclova sea hombre y mujeres de cualquier edad y/o niños que busquen las paletas y/o la nieve a precio accesible.

El servicio cara a cara, es el que Sierra, Bonacho, García, Moraga, Gutiérrez, Barrientos y Sánchez Maza (2010), mencionan como "el medio de intercambiar información, de negociar, de resolver problemas y establecer relaciones duraderas" (p. 71). Mediante esta herramienta nos dará la oportunidad de tener a nuestro cliente satisfecho en este caso la Paletería Elisa cuenta con uno de los dueños el cual es el que atiende los pedidos y necesidades de los clientes a la hora de hacer su orden.

La misión y visión son descritas por Munch (2005), la misión es descrita como "... es el propósito de la empresa y la descripción de la oportunidad a la que se dedica la misma" (p. 9) y la visión es conceptualizada por el mismo Munch (2005), como aquella que "... provee dirección y forja futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente." (p. 9), para complementar la filosofía organizacional los valores son conceptualizados según Sanz y González (2005), como "...conductas buenas para la integridad de las necesidades que los impone" (p. 15). En la Paletería Elisa nos conducimos con creatividad, compromiso, eficiencia, puntualidad los cuales son nuestros valores y la filosofía organizacional que da dirección a las acciones que realizamos parte de nuestra misión la cual es deleitar el paladar de nuestros clientes con nuestros propios sabores. Nuestra visión para el año 2020 es ser reconocidos como empresa líder en nuestro mercado local.

Se realizó un análisis de factores internos y externos mediante describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas propias del negocio basándonos en lo descrito por Ponce (2006), el cual menciona que "el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como una evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas (p.02). Para los factores internos conocer estas fortalezas permiten mantener un alto desempeño como lo dice Ramírez Rojas (2009), "Es algo en lo que la organización es competente, se traducen aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño generando ventajas o beneficios presentes... atractivas en el futuro" (p.55). Las debilidades son descritas según el autor Alcalá (2014), quien menciona que los "recursos y situaciones que limitan aprovechar las oportunidades se trata de evitarlas y/o eliminarlas" (p. 6).

Cuando se describe el factor interno las fortalezas detectadas en nuestro negocio es la variedad en productos, desarrollo de sabores propios, experiencia en el mercado, precios accesibles, ubicación accesible, distribuidores, clima cálido en la región y producto apetecible. Las principales debilidades son la resistencia al cambio, mercado orientado a la distribución, fugaz de capital, poca publicidad, no tiene filosofía, toma de decisión por el dueño y mantenimiento externo.

Los factores externos referentes a oportunidades y amenazas son conceptualizadas por Alcalá (2014) quien define a oportunidades como "aquellas situaciones positivas que se generan en el entorno que hay que aprovechar para el desarrollo de la organización" (p. 6) y las amenazas son descritas por Alcalá Sánchez (2014) define las amenazas como las "fuerzas contraproducentes...del entorno que limitan el progreso...como cambios legislativos o las dinámicas sociales y políticas que presentan dificultades para una organización" (p. 6), partiendo de esta conceptualización se identificó como oportunidades ofrecer nuevos productos, cambiar de ubicación, colocar otra sucursal para abarcar otro mercado, darse a conocer más al mercado, y uso de redes sociales y nuestras amenazas son la competencia, disponibilidad de materia prima, lejanía de los proveedores de las cuales el autor

Para Continuar con la implementación de la metodología propuesta por Berry (2008) del plan de negocios, el siguiente paso es la descripción de los productos y servicios ofertados en nuestro establecimiento los cuales son productos fríos basados en agua y leche siendo las principales paletas, nieve, sándwiches, troles, esquimales, todos estos de diferentes tamaños y de distintos sabores, de los cuales algunos son sabores propios.

Por parte del servicio es mediante la venta directa, para la cual Ongallo (2007), hace referencia a que es "un canal de distribución y comercialización de productos y servicios directamente a los consumidores" (p. 8). Esta a su vez es un servicio de venta al consumidor donde se lleva a cabo una venta directa en donde el cliente llega a nuestro establecimiento y es atendido por nuestro personal. Además, contamos con servicio de venta mayorista por medio de distribuidores ajenos a nuestra organización quienes llevan a cabo sus pedidos vía telefónica y se les prepara su orden llevándosela hasta el establecimiento en el que ellos se encuentren. Esto lo afirmamos según la teoría de Stern, Ansary, Coughlan y Cruz (1998), quienes escriben que "la venta mayorista consiste en las actividades de las personas o establecimientos que venden a los minoristas y a otros comerciantes... pero que no venden cantidades significativas..." (p. 105).

El siguiente paso de la implementación de la metodología propuesta por Berry (2008) hace referencia a las ventas y el marketing. En este paso debemos conocer a nuestros competidores ubicados en la ciudad de Monclova Coahuila, para esto se realiza una búsqueda en la base de datos del DENU del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI). Los resultados de la búsqueda muestran que 31 establecimientos ofrecen productos similares a los nuestros. Nuestros clientes quienes se alinean a la descripción de Varo (1994), definiéndolos como "alguien que elige y compra algo" (p.12) y Kotler y Keller (2006), describen a los clientes rentables como "toda persona, hogar, o empresa que proporciona un caudal de ingresos a lo largo del tiempo, superior al conjunto de costos que implica capturar su atención, venderle y brindarle su servicio" (p.149). La implementación de la mezcla de mercadotecnia se llevó a cabo debido a que nuestra empresa no contaba con una, dentro de esto el autor Thompson (2005) quien define la mezcla de la mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta... incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (p. 1).

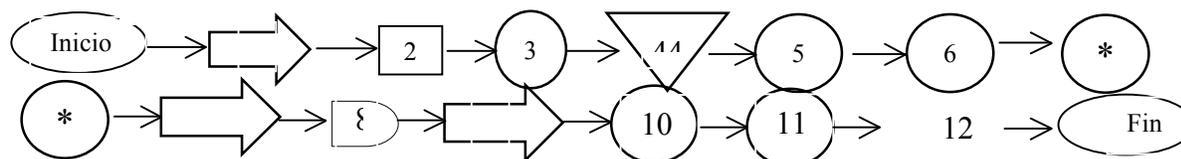
Las 4 P consisten en Plaza, Precio, Producto y Promoción. En la implementación de cada una de ellas tuvimos que realizar una investigación de mercado, empezando con la Plaza la cual según Thompson (2005), quien define la plaza "como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta" (p. 2).

Encontrando que nuestra empresa cuenta con una ubicación estratégica en la cual hace que nuestro mercado se expanda y tengamos mayores ingresos. Para el precio el cual según Thompson (2005), es define como “la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio” (p. 2), se considera que nuestro producto es accesible y de fácil acceso al mercado.

Otro factor importante dentro de la mezcla de mercadotecnia es la Promoción debido a que contamos con productos de sabores únicos y esto nos ofrece una ventaja competitiva del mercado Thompson (2005) define esto como “Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto” (p. 2). Y el último elemento de la mezcla de las 4 P tenemos el producto, el cual Thompson (2005) nos dice que “es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta” (p. 1).

Para seguir con el proceso de la implementación de la metodología propuesta por Berry (2008), se deben de describir las operaciones. La importancia de las operaciones y los procesos son descritos por Muñoz (2009), quien nos dice que un diseño de proceso se basa “En el diseño del producto y las capacidades de producción, se diseñan los procesos de manufactura y/o servicio... para lograr el posicionamiento operacional deseado” (p. 35). Debido a esta importancia se detalló el proceso de fabricación dividiéndolo en procesos operativos y administrativos. Para tal clasificación se sigue el concepto de proceso del autor Bravo (2008), quien define como “un proceso de bajo nivel que no se puede desagregar más como proceso, si no que su descripción detallada da origen a un nuevo nivel de profundidad, donde aparecen las actividades en el flujograma de información” (p. 28), de acuerdo a esta definición los procesos que se llevan a cabo para alcanzar la fabricación y ventas de nuestros diferentes productor son: compras, recepción de materiales, almacenaje, inventario, fabricación, atención al cliente, ventas de mostrador, limpieza y distribución. Las actividades siguen un flujo el cual es descrito en la figura 1.

**Figura 1: Diagrama de actividades.**



Actividad	Descripción
1	Llevar la materia prima del almacén hacia el área de producción.
2	Verificar la calidad de los concentrados y la cantidad que se pondrá en cada recipiente.
3	Cargar la materia prima.
4	Colocar en los contenedores.
5	Vertir los distintos tipos de materia prima en las ollas y se mezclan
6	Llenar los moldes con el líquido.
7	Transportar los moldes al tanque para elaborar.
8	Hay una demora de tiempo debido que se tiene que esperar a que estén las paletas.
9	Llevar los moldes a una tina con agua para poder sacar las paletas de los moldes.
10	Sacar las paletas de los moldes y ponerlas en la mesa para embolsarlas.
11	Embolsar las paletas y se ponen en unos contadores.
12	Llevar el producto a los conservadores.

Fuente: elaboración Propia.

Para el siguiente paso de la implementación de la metodología propuesta por Berry (2008), es el equipo administrativo, en el que se realizó una reestructuración del organigrama de la empresa, debido a que no había un rol definido al personal que ahí trabajaba, debido a esto el personal desempeñaba cualquier tarea que se presentara o cualquier función teniendo una deficiencia en sus procesos ya que no tenían una correcta orientación de cómo realizar sus actividades.

El organigrama debe tener una estructura según Thomson (2007), el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen" (p. 2). Con esto deducimos que nuestro organigrama está conformado, por un Dueño, un gerente operativo, y gerente Administrativo, la primera gerencia de operación cuenta con dos empleados a su cargo y la segunda gerencia con un empleado a su cargo.



Fuente: elaboración propia.

El séptimo paso de la implementación de la metodología propuesta por Berry (2008), es el desarrollo, de acuerdo a Díaz de los Santos (1998), el cual menciona que las estrategias de crecimiento deben “mantener...cambios que se producen en el entorno, gestionar...con una visión de futuro, adaptar...los cambios que se producen en el entorno y gestionar...en el presente pero con los ojos puestos en el futuro” (p. 5), nuestra estrategia de desarrollo tendrá por objetivo 2 sucursales más situadas en puntos estratégicos de nuestra ciudad.

El último paso de la implementación de la metodología propuesta por Berry (2008) fue exitoso, por ende elaboramos un balance general y un estado de ganancias y pérdidas para poder saber si la mipyme estaba teniendo un buen funcionamiento y si tendría futuro, arrojó resultados muy favorables debido al buen manejo financiero que esta tiene en su negocio. Encontramos que sus costos fijos se han mantenido debido a que no ha existido ninguna variación en los costos, además de que las ventas han mostrado crecimiento en los últimos meses debido a la preferencia del cliente por consumir en Palettería Elisa.

<b>Ventas Netas</b>		\$ 336,000.00
Costo de bienes vendidos		\$ 264,000.00
<b>Ganancias Brutas</b>		\$ 72,000.00
<b>Gastos Operativos</b>		
Ventas, generales y admón.		\$ 12,000.00
Depreciación		\$ 2,400.00
<b>Ganancias en Operaciones</b>		\$ 14,400.00
Gastos por Intereses		\$ 2,400.00
<b>Ganancia antes de Impuestos</b>		\$ 12,000.00
Gastos por Impuestos		\$ 4,800.00
<b>Ingresos Netos</b>		\$ 7,200.00

Fuente: elaboración propia.

### Resultados

La implementación de la metodología del plan de negocios resultó factible debido a que se logra implementar con éxito cada etapa de la metodología en el negocio Palettería Elisa.

Se llevaron a cabo la aplicación de armas estratégicas dentro del negocio como lo es la flexibilidad por la amplia variedad de productos que manejan dentro de Palettería Elisa como lo es mordiscos, sándwiches, esquimales además, el servicio de ventas directo con el cliente permite obtener retroalimentación directa de nuestro consumidor.

Con la implementación del balance general y el estado de resultados se lleva un mejor control en las ventas, gastos y costos de la empresa que al principio solo manejan administración por cajón y esto ocasiona que no cuadraban los ingresos al final del día. El marketing con la implementación de publicidad en redes sociales da a conocer más e negocio en el mercado debido a la poca publicidad con la que cuenta Paletería Elisa. Se desarrolló un diagrama de proceso de las actividades que se manejan en el negocio desde donde inicia hasta donde termina, en cuanto a las operaciones se realizó un diagrama de proceso para poder estandarizar las operaciones y que haya de antemano un conocimiento sobre las actividades.

### Conclusiones

Después de realizar esta investigación se llega a la conclusión de que las mipymes aún son una opción certera y fiable de generación de ingresos en nuestro país, ya que siguen teniendo auge en el mercado. En cuanto a los productos son artículos de los que la gente sigue teniendo preferencia en el mercado además llevan como punto a favor la variabilidad de los productos y sobre todo la temática que maneja el negocio que son sabores propios de los que a diferencia de las empresas de la localidad en algunas ocasiones tienen escasez. De igual manera. Se llegó a la conclusión de que es beneficiario el incluir herramientas financieras extras en el negocio que solo administración por caja del dinero, porque en muchas ocasiones el no contar con estas herramientas define el éxito del negocio.

Se llevará apenas la implementación de más publicidad como son las redes sociales, anuncios publicitarios a pesar de que ya lleva buen tiempo en el mercado, le vendrá bien para el crecimiento del negocio el implementar publicidad y dar a conocer más negocio. Es un factor positivo la estandarización de los procesos para conocer las actividades necesarias del negocio, la creación del organigrama funcionara cuando se lleve a cabo su implementación porque es necesario que los empleados conozcan claramente hacia quien dirigirse o que actividades están determinadas por la empresa o dueño para realizar.

El Resumen Financiero demuestra que para el sector al que se dedica Paletería Elisa es rentable por las ventas que se mostraron o arrojaron en el balance general y el estado de resultados concuerda con el análisis realizado en distintas fuentes de investigación; además de las estrategias utilizadas como la flexibilidad y el contacto cara a cara que lo llevan a cabo en la implementación de la operación del negocio genera ante el mercado una ventaja competitiva.

El análisis detallado de lo que genera valor a la empresa como las fortalezas son un punto para partir y pulirlas. Otro punto a destacar es la elaboración de un organigrama donde quedaran bien establecidas las actividades a realizar sobre todo la autoridad de donde hay que acatar las normas, debido a que en la antigua estructuración del organigrama no está definida la autoridad y había cierta duda sobre la realización de las actividades.

### Referencias bibliográficas

- Chiatchoua, C., y Castañeda-González, Y. (2015). Influencia de las MIPyMES en la generación de empleos en la región XI Texcoco, Estado de México (2000-2010). *Quivera*, 17(2), 55-71.
- González Sanz, M. A., y González Lobo, M. A. *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*. ESIC Editorial, 2005.
- Lane, K., y Kotler, P. (2006). Dirección de marketing. *Duodécima Edición*. Editorial Pearson.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L., & Hoy, F. (2012). Administración de Empresas Pequeñas: Lanzamiento y Crecimiento de iniciativas de emprendimiento.
- Matilla, K., y Xifra, J. (2009). Comunicación corporativa y relaciones públicas: un proyecto de aproximación universidad/profesión en Cataluña, en el contexto de integración al espacio europeo de enseñanza superior. *Razón y palabra*, 70(4).
- Münch, L. (2005). Planeación estratégica. *Rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Nava, J. A. G., & Hernández, L. M. P. (2014). *Estrategias financieras empresariales*. Grupo Editorial Patria.
- Negrón, D. F. M. (2009). *Administración de operaciones. Enfoque de administración de procesos de negocios*. Cengage Learning Editores.
- Ongallo, C. (2007). El libro de la venta directa. *España, Ediciones Díaz de santos*.
- Rendón, Ó. H. P. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa*. Grupo Editorial Patria.
- Siegel, E. (1994). *El plan empresarial: la guía de Ernst & Young*. Ediciones Díaz de Santos.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., Coughlan, A. T., & Roche, I. C. (1998). Canales de comercialización.
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2.
- Vargas Urzola, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 93-108.
- Varo, J. (1994). Gestión Estratégica de la calidad en los servicios sanitarios. *Un modelo de Gestión Hospitalaria*. Ediciones Díaz de Santos.