



Planeación Estratégica de la  
Empresa Impresos Richard

Bryan Andres Narvaez Ochoa

Director del proyecto  
Edgar Sarria Campo

Universidad Icesi  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Economía y Negocios internaciones  
Santiago de Cali  
2018

## **Resumen**

Para IMPRESOS RICHARD LTDA. Es importante realizar la planeación estratégica de mercadeo y ventas permitiendo de esta manera el reconocimiento de las ventajas estratégicas dentro de la industria por medio del análisis sobre la satisfacción del cliente por medio de encuestas.

Con este proyecto se pretende investigar y analizar los diferentes modelos de planeación estratégica, determinar el modelo con el cual se va a trabajar para el análisis del problema y solución.

**Palabras claves:** Planeación estratégica, satisfacción cliente, servicio al cliente.

## **ABSTRACT**

For IMPRESOS RICHARD LTDA. It is important to carry out the strategic planning of marketing and sales, thus allowing the recognition of strategic advantages within the industry through the analysis of customer satisfaction through surveys.

This project aims to investigate and analyze the different models of strategic planning, determine the model with which to work for the analysis of the problem and solution.

**Keyword:** Strategic planning, customer satisfaction, customer service.

# Contenido

<b>Resumen</b> .....	2
<b>Objetivos</b> .....	5
<b>Objetivo general</b> .....	5
<b>Objetivos específicos</b> .....	5
<b>Marco teórico</b> .....	6
<b>1. Impresos Richard</b> .....	6
<b>1.1. Misión de Impresos Richard</b> .....	6
<b>1.2. Visión de Impresos Richard</b> .....	6
<b>2. Definición</b> .....	7
<b>2.2. Misión</b> .....	7
<b>2.3. Visión</b> .....	7
<b>2.4. Ventaja competitiva</b> .....	8
<b>3. Análisis</b> .....	8
<b>3.2. Misión</b> .....	8
<b>3.3. Visión</b> .....	8
<b>3.4. Ventaja competitiva</b> .....	8
<b>4. Planeación estratégica</b> .....	9
<b>4.2. Modelos de planeación estratégica</b> .....	10
4.2.1. El modelo de William Newman.....	10
4.2.2. modelo de planeación de Frank Banghart.....	11
4.2.3. El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica.....	12
4.2.4. Fuerzas competitivas de Porter.....	13
4.2.5. Fuerzas externas clave.....	15
4.2.6. Modelo Laboratorios Baxter S.A.....	17
<b>4.3. Cuadro comparativo</b> .....	19
<b>5. Satisfacción del cliente</b> .....	21
<b>5.2. Identificación de problemas</b> .....	21
<b>5.3. Solución</b> .....	21
<b>6. Aprendizajes</b> .....	22
<b>Anexos</b> .....	23

**Referencias Bibliográficas..... 24**

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

- Realizar el proceso de Planeación Estratégica de la empresa Impresos Richard.

### **Objetivos específicos**

- Elaborar el Marco teórico del proceso de planeación estratégica.
- Diseñar una encuesta orientada a determinar el nivel de satisfacción de los clientes

## **Marco teórico**

### **1. Impresos Richard**

Una compañía, nacida en Cali en 1985, especializada en la realización de impresos publicitarios, promocionales y editoriales de alta calidad. Dentro de nuestra filosofía empresarial, creemos en la innovación, la flexibilidad y la excelencia; como base para la satisfacción de nuestros clientes.

#### **1.1. Misión de Impresos Richard**

Ofrecer soluciones impresas que respondan a las exigencias de nuestros Clientes, aportándoles el valor agregado de la oportunidad y la más alta Calidad; y de esta manera contribuir con nuestra competitividad en los mercados nacionales e internacionales, con el respaldo de un grupo humano realizado y comprometido.

#### **1.2. Visión de Impresos Richard**

En el 2020 Impresos Richard tendrá ejecutadas las inversiones necesarias para tener tecnología de punta en maquinaria que responda con calidad y ágil capacidad de respuesta en soluciones impresas; Se tendrá incremento a la inversión en tecnología y talento humano en la planta de digital y junto al fortalecimiento de los sistemas integrados de calidad, gestión ambiental, seguridad y salud en el trabajo, la empresa se verá posicionada en el mercado regional y nacional como la de más alta calidad para realizar proyectos acordes a las necesidades de nuestros clientes, que generen rentabilidad así como bienestar a sus empleados.

## **2. Definición**

### **2.2. Misión**

La misión afirmación de la razón de ser de una compañía. La declaración de una misión constituye una manifestación del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares. Una definición clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular las estrategias de manera eficaz, debe ser clara, dar a conocer a toda la organización.

### **2.3. Visión**

La Visión organizacional es un conjunto de ideas generales, pueden ser abstractas, que proveen el marco de referencia de la meta de lo que una empresa quiere ser. señalando el rumbo y la dirección. Debe tener repercusión y aceptación con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y sentirse parte del proceso de crecimiento de la empresa. Una visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma.

La visión debe:

- Ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.
- No se expresa en términos numéricos.
- La define la Alta Dirección de la compañía.
- Debe ser amplia e inspiradora.
- Debe ser conocida por todos.

- Debe integrar al equipo gerencial a su alrededor.

#### **2.4. Ventaja competitiva**

Ventaja competitiva es una característica con la que deben contar cualquier tipo de empresa que desee tener un lugar influyente en el mercado, pues la ventaja competitiva refleja o compara el prestigio de otras empresas respecto a la propia. Adicionalmente a través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiriera una posición favorable en relación con la competencia dentro del mercado.

### **3. Análisis**

#### **3.2. Misión**

La misión es acertada ya que responde la pregunta de ¿Cuál es nuestro negocio?: es claro que su campo de negocio son los impresos publicitarios entre otros; de igual forma muestra la intención de un mejoramiento continuo en sus productos, disponiendo de un equipo de trabajo humano que se centra en las necesidades de los clientes. De igual forma, exponen sus puntos diferenciadores de la compañía frente a la competencia y cómo lo hace.

#### **3.3. Visión**

Esta visión es acertada ya que da un marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro y responde la pregunta ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Y que se caracteriza por tener un tiempo para el alcance de sus metas, y expone claramente cómo lo van a lograr.

#### **3.4. Ventaja competitiva.**

Tener más de 30 años en el mercado da confianza al cliente, adicionalmente se tienen un amplio abanico de experiencia con las más grandes marcas presentes en el territorio nacional las cuales

declaran haber tenido una excelente experiencia. A diferencia de los competidores tenemos una amplia gama de productos de todo tipo y los equipos más avanzados en el mercado lo que garantiza poder realizar cualquier necesidad de los clientes de manera efectiva.

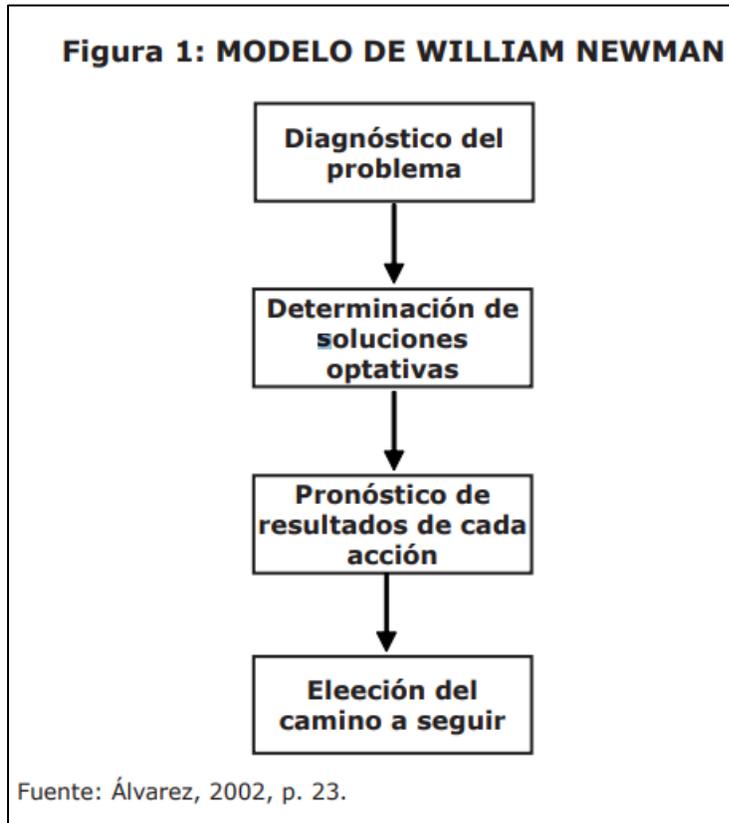
#### **4. Planeación estratégica.**

La planificación estratégica es un proceso sistemático de análisis, creación e implementación de las acciones para alcanzar los propósitos de la empresa. La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones una ruta a seguir, debido a que, en todo momento la organización tiene un mapa con las instrucciones que se deben seguir, para el alcanzar las metas fijadas. Una organización con un plan estratégico, este le proporciona un crecimiento económico, humano o tecnológico.

En el plan estratégico se declara la visión, la misión y los valores de una empresa, se analiza su situación externa e interna, se establecen sus objetivos a largo plazo, y se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

## 4.2. Modelos de planeación estratégica

### 4.2.1. El modelo de William Newman

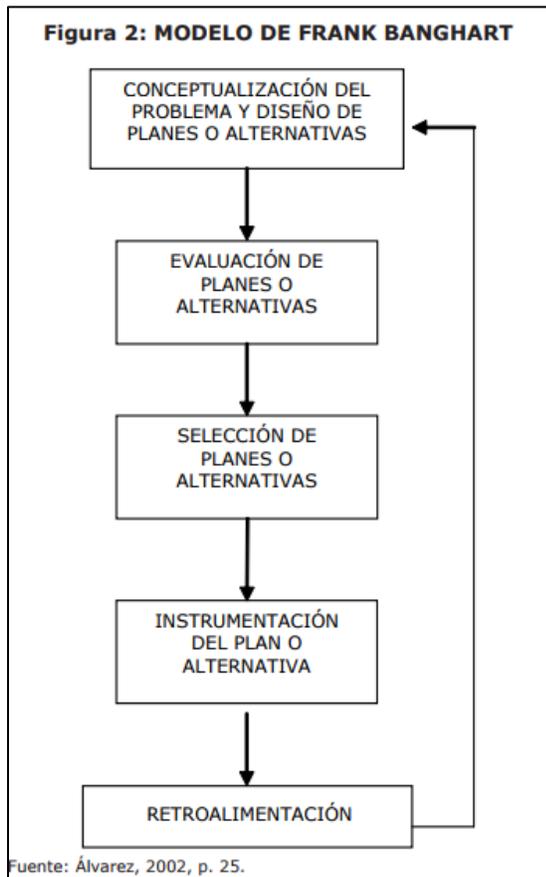


William H. Newman define al proceso de planeación en los siguientes términos “...entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico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

(Álvarez, 2002, p. 23).

Este modelo de planeación estratégica, a primera vista parece un modelo simplista, pero se centra en la atención al hecho que todo modelo de planeación estratégica inicia con la determinación del problema a resolver u objetivos reales. Enfatiza en la necesidad de encontrar las mejores soluciones, para orientar las actividades de planeación, con esta información se recrean los posibles resultados de implementar las diferentes soluciones planteadas y finalmente se toma la decisión de cual opción elegir.

#### 4.2.2. modelo de planeación de Frank Banghart



Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, es la que propone Frank Banghart en su obra Education Planning, La esta propuesta con respecto al modelo de Newman, presenta algunas variantes interesantes de observar, entre las más importantes, la idea de sistemas, corriente a la que pertenece el autor. En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es

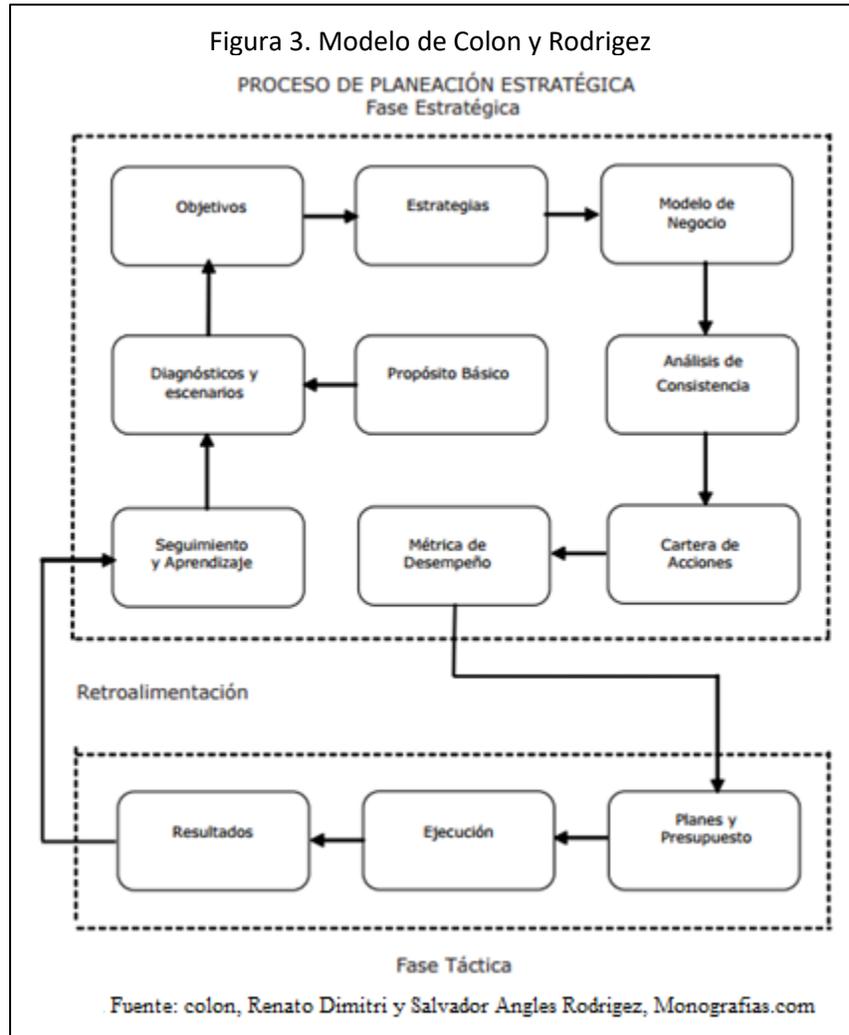
coherente como antecedente a la actividad de planeación final. En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones. La cuarta fase, instrumentación del plan o alternativa, se refiere propiamente a la operacionalización del plan o alternativa seleccionada, iniciando –así lo interpretamos- la fase final del proceso. Finalmente, en la quinta fase, se propone el proceso de retroalimentación, como la actividad de análisis para depurar o corregir las deficiencias observadas durante la ejecución del plan. (Flores & Gómez, n.d., p. 34)

Este modelo de planeación estratégica es mas completo debido a que tiene una etapa de retroalimentación la cual logra determinar si el plan elegido tiene los resultados esperados, si

esto no sucede se vuelve a iniciar todo el ciclo para de esta manera elegir la opción más3 eficaz posible.

#### 4.2.3. El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica.

El Modelo del Br. Renato Dimitri Colón y Br. Salvador Ángel Rodríguez, proporciona otra visión concreta acerca del proceso de planeación estratégica. El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización. El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del



proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular. (Flores & Gómez, n.d., p. 36).

#### 4.2.4. Fuerzas competitivas de Porter.

Es un modelo para realizar un análisis externo. Creado por Michael Porter, en el cual se muestran cinco fuerzas que influyen en el mercado, las cuales permiten comprender el contexto en el que se mueve una empresa y analizar su rivalidad competitiva



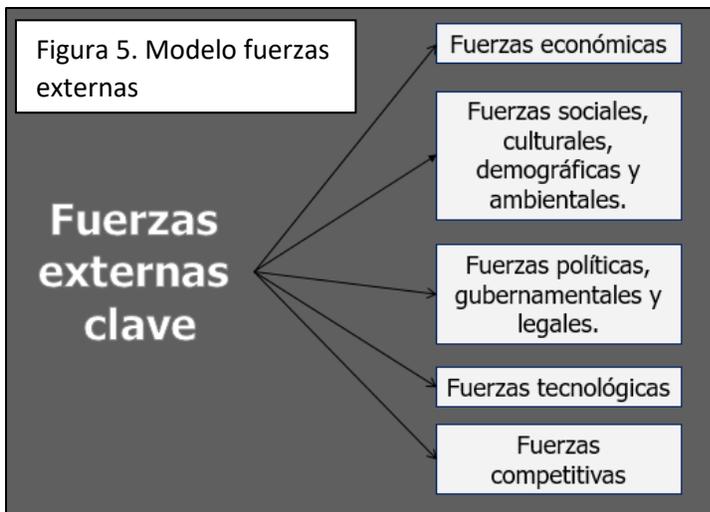
- Barreras de entrada: estos son unos elementos para definir si las barreras de entrada son Bajas, Medias o Altas son
  - Economías de Escala
  - Diferenciación del producto/servicio
  - Requisitos de Capital
  - Costos cambiantes
  - Acceso a los Canales de Distribución
  - Curva de aprendizaje o experiencia
  - Política Gubernamental
- Poder negociador de los clientes: estos son unos elementos para definir si el poder negociador de los clientes es Bajo, Medio o Alto son.
  - Concentración de clientes o compra de una porción significativa de los productos/servicios que presta la empresa.

- Las materias primas representan una fracción importante de los costos o compras del cliente.
- No hay diferenciación del producto/servicio
- Se presentan costos bajos por cambiar de proveedor
- Los clientes plantean una real amenaza de integración hacia atrás
- El producto/servicio no es importante para la calidad de los productos/servicios del cliente
- El cliente tiene información total
  - Poder negociador de los proveedores. Algunos elementos a tener en cuenta para definir si el poder negociador de los proveedores es Bajos, Medios o Altos son:
    - Concentración de proveedores
    - Los proveedores no están obligados a competir con otros productos/servicios sustitutos
    - La empresa no es un cliente importante del grupo proveedor
    - Los proveedores venden un producto/servicio que es un insumo importante para el negocio del cliente
    - Los productos/servicios del grupo proveedor están diferenciados o generan costos por - cambio de proveedor
    - El grupo proveedor representa una amenaza real de integración hacia adelante.
  - Productos sustitutos. Algunos elementos a tener en cuenta para definir si los productos sustitutos son Bajos, Medios o Altos son:
    - La identificación de los productos/servicios sustitutos se basa en la búsqueda de otros productos/servicios que puedan desempeñar la misma función que el producto/servicio que se está ofreciendo.

- Intensidad de la competencia. Algunos elementos a tener en cuenta para definir si la intensidad de la competencia es Baja, Media o Alta son:

- Gran número de competidores
- Competidores diversos
- Crecimiento lento del sector industrial
- Fuertes barreras de salida
- Costos fijos elevados

#### 4.2.5. Fuerzas externas clave.



Es un modelo que busca realizar un análisis de las fuerzas externas que pueden afectar a la compañía.

- Fuerzas económicas. Son los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia, como por ejemplo los siguientes:

- Disponibilidad de crédito.
- Tendencia de PIB.
- Nivel de ingreso de la población.
- Patrones de consumo.
- Tendencia de las personas a gastar.
- Tendencia de la Bolsa de Valores.
- Tasa de interés.
- Condiciones económicas de otros países.
- Tasas de inflación.
- Fluctuaciones de precios.
- Precio del dólar.
- Políticas monetarias y fiscales.
- presupuestal del gobierno.

- Tasas de impuestos
  
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales. Son los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercado y clientes. A continuación, unos ejemplos:
  - Crecimiento de la población.
  - Tipos de consumidor.
  - Características de la población.
  - Ubicación y movimiento de la población.
  - Cantidad de población.
  - Valores, creencias y costumbres de la población.
  - Seguridad.
  - Cobertura de seguridad social.
  - Cobertura de servicios públicos.
  - Tendencias de cuidado o degradación del medio ambiente.
  - Estilos de vida.
  - Cuestiones éticas.
  - Responsabilidad social.
  - Actitud de las personas.
  - Ingreso per cápita.
  - Tasas e indicadores de la población
  
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales. Los gobiernos locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades, ejemplos de estas fuerzas:
  - Regulaciones o liberalizaciones gubernamentales.
  - Cambios en las leyes fiscales.
  - Aranceles especiales.
  - Comités de acción pública.
  - Ley de protección ambiental.
  - Nivel de gastos en defensa.
  - Regulación sobre el empleo.
  - Legislación antimonopólica.
  - Relaciones entre los distintos gobiernos.

- Cambios gubernamentales en política fiscal y monetaria.
- Marcos regulatorios generales.
- Elecciones
- Fuerzas tecnológicas. Cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones, especialmente en el desarrollo de los procesos y por ende el modelo de los negocios:
  - Nuevos desarrollos tecnológicos.
  - Sectores donde el desarrollo tecnológico es muy rápido.
  - Rápida necesidad de cambio o actualización tecnológica.
  - Acceso a la tecnología por parte de la personas y organizaciones
  - Costo de la tecnología.
- Fuerzas competitivas. Es importante identificar las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

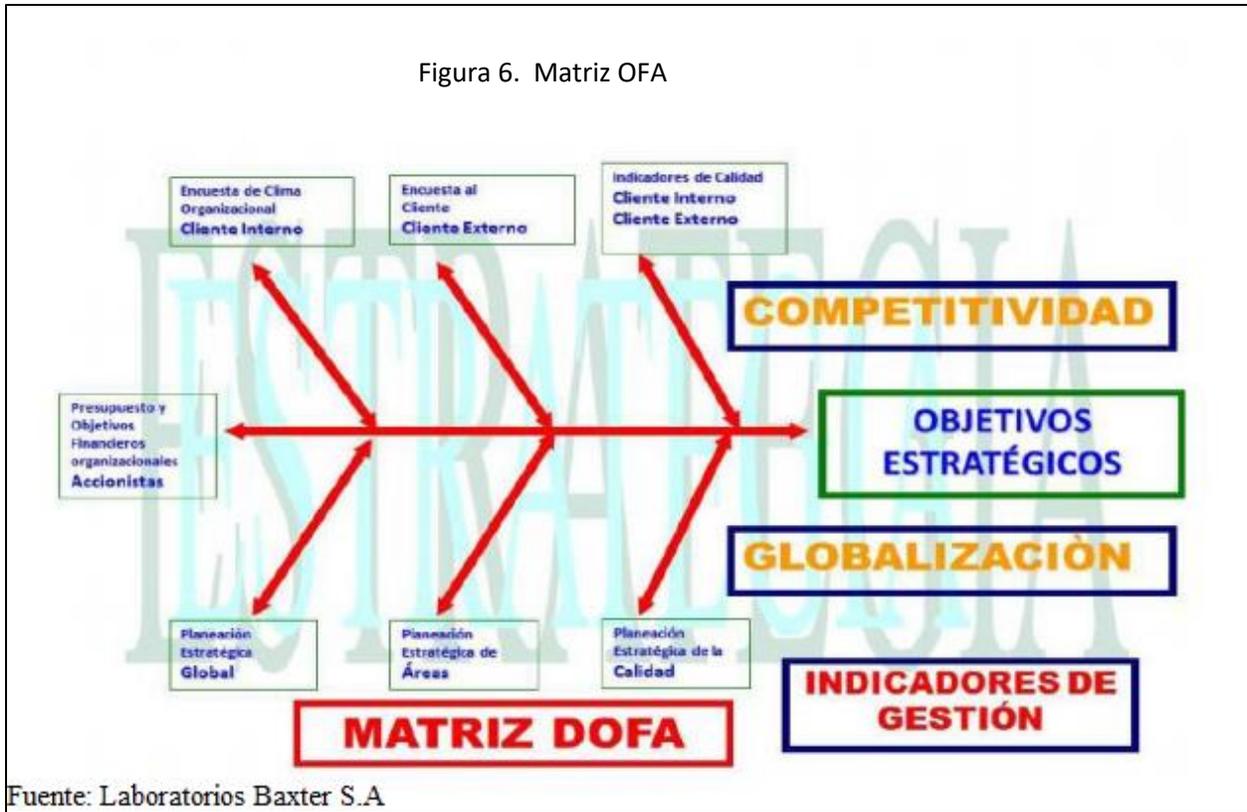
Recopilar información sobre los competidores es esencial para formular la estrategia.

- Que empresas representan la competencia.
- Cuál es la estrategia de la competencia.
- Que productos nuevos está desarrollando la competencia.
- Cuál es el estado de la competencia

#### 4.2.6. Modelo Laboratorios Baxter S.A

Este es un modelo basado en un diagrama de causa-efecto propuesto por Kaoru Ishikawa (1915-1989), químico industrial japonés y administrador. Este diagrama facilita pensar sobre las causas reales y potenciales de un suceso o problema y no solamente las más simples. Adicionalmente, ayuda para para visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

Figura 6. Matriz OFA



En este modelo es importante la elaboración de la matriz DOFA, la cual permite identificar las diferentes fortalezas y debilidades de la compañía, al igual que las posibles amenazas y oportunidades del entorno, con esta información se puede observar el panorama en el cual se encuentra la empresa y poder plantear los objetivos estratégicos que deben establecerse.

### 4.3. Cuadro comparativo.

	Diferencias	similitudes
Modelo de William Newman.	En este modelo hay tres etapas para una buena planeación estratégica. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realiza un análisis entero.</li> <li>-Se busca planificar antes de actuar</li> <li>-Se realiza una identificación del problema, búsqueda de soluciones y finalmente una elección.</li> </ul>
Modelo de planeación de Frank Banghart.	La propuesta de Frank Banghart con respecto al modelo de Newman, presenta variantes. En la fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola. El modelo de Banghart, pese a su simplicidad nos proporciona una idea clara de las implicaciones del proceso de planeación estratégica. Contrastándolo con el anterior y con los subsecuentes, podemos tener una idea más aproximada del trabajo que lleva implícito el hacer planes estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza un análisis interno.</li> <li>-Se busca planificar antes de actuar.</li> <li>-Se realiza una identificación del problema, búsqueda de soluciones y finalmente una elección.</li> </ul>
El modelo de Colón y Rodríguez	El modelo de Colón y Rodríguez a diferencia de los anteriores inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca planificar los diferentes escenarios y estrategias de acción.</li> <li>-Un análisis diagnóstico del problema.</li> <li>- elección de la mejor estrategia a desarrollar.</li> </ul>

Fuerzas externas clave	A diferencia de los modelos anteriores de planeación estratégica, este modelo analiza primero los factores externos que pueden afectar a la compañía, y con la información obtenida poder tomar decisiones frente a estos problemas	Importancia del análisis interno.
Modelo de Michael E. Porter	La diferencia en el modelo creado por Michael Porter está en que este modelo, El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática, que proporciona información sobre el entorno externo de la empresa para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de apoyar la toma de decisiones. Y no se centra únicamente en la formulación de la estrategia de la institución y como sobrellevar los problemas internos.	Importancia del análisis interno.

## **5. Satisfacción del cliente**

Uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa radica en la percepción de los clientes sobre la producción de la misma es por ello que la satisfacción al cliente es una parte fundamental para fortalecer la calidad de los productos y servicios brindados por la compañía. Por este motivo es importante realizar encuestas de satisfacción del cliente, para de esta manera ellos pueden retroalimentar con sus opiniones sobre todo el proceso que pasaron, calificando el personal, calidad del servicio o producto, si cumple con sus expectativas, para de esta manera determinar puntos importantes a mejorar para tener una buena relación con el cliente y poder conservarlo.

### **5.2. Identificación de problemas**

Los representantes de la empresa manifiestan que existe un problema al momento de realizar las encuestas de satisfacción al cliente, concretamente una baja tasa de respuesta. Lo cual es un dato preocupante debido a que no permite determinar el nivel de satisfacción que tiene los clientes con la empresa.

### **5.3. Solución.**

Realizando un análisis con base al modelo de Laboratorios Baxter, debido a que este es el único modelo que analiza los clientes. Se plantea diferentes maneras de cómo mejorar la tasa de respuestas de satisfacción del cliente, se determinó que la solución a este problema es dar un incentivo al cliente si este realiza de forma correcta la encuesta, este incentivo puede ser participación en un sorteo, un porcentaje de descuento para su próximo servicio, etc. Adicionalmente el uso de encuestas digitales por medio de páginas especializadas en este tema, para de esta manera convertirlas un poco más interactivas para el cliente.

Debido a inconvenientes con la empresa y tiempos de entrega, la implementación de las soluciones y la encuesta no fue posible realizarlas, pero se implementaran es un futuro proyecto de grado con otros estudiantes.

## **6. Aprendizajes**

Durante el proceso de realización del proyecto de grado, con las primeras tareas, investigar para poder realizar el marco teórico adecuadamente, me reforzó mis habilidades investigativas y el uso de diferentes aplicativos para poder realizar la búsqueda y las correctas citas.

Adicionalmente el uso correcto de las normas APA. Adicionalmente, tener un contacto real con una empresa y conocer como es el ámbito empresarial.

## Anexos



	menos de 1 año	entre 1 y 2 años	entre 2 y 4 años	entre 4 y 8 años	mas de 8 años
--	----------------	------------------	------------------	------------------	---------------

	prensa	publicidad	internet	referidos	
--	--------	------------	----------	-----------	--

3. Basado en su experiencia en los últimos 6 meses, que tan satisfecho se encuentra con IR?	Muy satisfecho 5	Satisfecho 4	Indiferente 3	Instisfecho 2	Muy insatisfecho 1
---	---------------------	-----------------	------------------	------------------	-----------------------

4. Basado en su experiencia reciente, estaría usted dispuesto a adquirir otro servicio de IR?	Definitiva/si 5	Probable/si 4	Indiferente 3	Definiciva/No 2	Pobrable/No 1
---	--------------------	------------------	------------------	--------------------	------------------

5. De acuerdo a su experiencia en los últimos 3 meses, que tan satisfecho se encuentra con:	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Instisfecho	Muy insatisfecho
A. Asesoría del Representante de Ventas	5	4	3	2	1
B. La Cotizacion (Tiempo de respuesta)	5	4	3	2	1
C. Calidad del material impreso	5	4	3	2	1
D. Soporte de servicio al cliente	5	4	3	2	1
E. servicio de entregas	5	4	3	2	1
F. Manejo de quejas o reclamos	5	4	3	2	1
G. Relacion calidad Vs Precio	5	4	3	2	1

6. Basado en su experiencia recomendaría a IR?	Definitiva/si 5	Probable/si 4	Indiferente 3	Definiciva/No 2	Pobrable/No 1
--	--------------------	------------------	------------------	--------------------	------------------

### VENTAS

7. Basado en su experiencia reciente que tan satisfecho se encuentra con el representante a cargo de su solicitud con respecto a:	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Instisfecho	Muy insatisfecho
A. Su actitud	5	4	3	2	1
B. Comprension de su nesecidades y requerimientos	5	4	3	2	1
C. Clara explicacion de los terminos y condiciones del servicio	5	4	3	2	1
D. Frecuencia de visitas	5	4	3	2	1
E. Rapidez con la respuesta a sus requerimientos	5	4	3	2	1
C. Conocimiento de los productos y sus aplicaciones	5	4	3	2	1

Si existe insatisfacción indique Por que?

---

### SERVICIO AL CLIENTE

8. Basado en su experiencia reciente, que tan satisfecho se encuentra con:	Muy satisfecho	Satisfecho	Indiferente	Instisfecho	Muy insatisfecho
A. facilidad de comunicación con IR	5	4	3	2	1
B. Actitud del personal	5	4	3	2	1
C. La respuesta telefonica cuando desea obtener informacion sobre algun trabajo	5	4	3	2	1

si existe insatsidaccion indique por que.?

---

## Referencias Bibliográficas.

- Edgar, S. C. (n.d.). La Estructura de las 7 S de McKinsey. Retrieved from <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>
- Flores, M. C., & Gómez, D. O. (n.d.). *Algunos modelos de planeación*. Retrieved from <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Luis, A., Ladino, M., Lorena, B., & Cuervo, R. (2015). PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ENFOCADA EN EL PRESUPUESTO DE IMPRESOS RICHARD, 55. Retrieved from [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78627/1/TG01010.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78627/1/TG01010.pdf)