



Instituto Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Durango

Maestría en Ingeniería Administrativa

Tesis

Implementación de un Plan Estratégico en una Microempresa

Presenta: Ing. Adriana Rodríguez Arce 89040637

Director de tesis: Dr. Iván González Lazalde

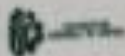
Asesores: Dra. Ma. Quetzalcihuatl Galván Ismael

M.C. Anapaula Rivas Barraza

Durango, Dgo. Marzo 2025



Educación
Secretaría de Educación Pública



Instituto Tecnológico de Durango
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Veracruz de Durango, Dgo., a **10 / Abril / 2024**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
DEPT / C / 7110 / 2596
ASUNTO: Autorización de Tema de Tesis de Maestría.

C. ADRIANA RODRÍGUEZ ARCE
No. DE CONTROL 689040537
PRESENTE.

Con base en el Reglamento en vigor y teniendo en cuenta el dictamen emitido por el Jurado que le fue asignada, se le autoriza a desarrollar el tema de tesis para obtener el **Grado de Maestría en Ingeniería Administrativa** cuyo título es:

"IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN UNA MICROEMPRESA"

CONTENIDO:

	RESUMEN
	INTRODUCCIÓN
CAPÍTULO I	GENERALIDADES
CAPÍTULO II	FUNDAMENTOS
CAPÍTULO III	METODOLOGÍA
CAPÍTULO IV	RESULTADOS
	CONCLUSIONES
	BIBLIOGRAFÍA
	ANEXOS

ATENTAMENTE.

Coordinador de la División Tecnológica
"La Escuela al Servicio de la Pátria"

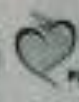
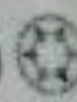
C. TANIA MONTES GARCÍA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



TMG:smg



2026
año de
Margarita
Maza



Av. Miguel Alemán No. 1815 Ote., Durango, Dgo., C.P. 34090

e-mail: desarrollo@itd.durango.gob.mx www.itd.durango.gob.mx



Educación
Ministerio de Educación Pública



Instituto Tecnológico de Guayana
División de Estudios de Posgrado e Investigación



Instituto Tecnológico de Guayana
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Visión de Guayana, Dept. a 10 / Abril / 2020

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

DEPI / C / 111 / 2020.

ASUNTO: Autorización de Impresión de Tesis de Maestría.

C. ADRIANA RODRÍGUEZ ARCE

Nº. DE CONTROL 080340637

PRESENTE.

De acuerdo al reglamento en vigor y teniendo en cuenta el dictamen emitido por el jurado que le fue asignado para la revisión de su trabajo de tesis para obtener el **Grado de Maestría en Ingeniería Administrativa**, esta División de Estudios de Posgrado e Investigación le autoriza la impresión del mismo, cuyo título es:

"IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN UNA MICROEMPRESA"

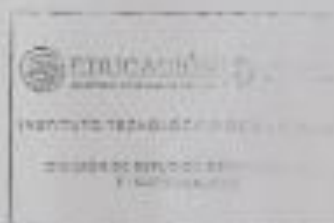
En otro particular de momento, queda de Usted.

ATENTAMENTE,

Especialista en Educación Tecnológica

"La Técnica al Servicio de la Patria"

C. TANIA MONTÓYA GARCÍA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN



Tuólo aturo.



2026
año de
Margarita
Maza



Min. Pedro Pablo Kuczynski 14, 100120, Lima-Perú, CP 14700

e-mail: educacion@educacion.gob.pe

teléfono: (01) 222 2222 / (01) 222 2222

Agradecimientos

En primer lugar, expreso mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis, el Dr. Iván González Lazalde por su valiosa orientación, paciencia, experiencia y dedicación a lo largo de este trabajo, su esfuerzo fue esencial para la culminación exitosa de esta tesis. De igual manera agradezco a mis asesoras la Dra. María Quetzalcihuatl Galván Ismael y la M.C. Anapaula Rivas Barraza por con su apoyo y conocimiento.

Agradezco al Instituto Tecnológico Nacional de México y al Instituto Tecnológico de Durango por proporcionarme la formación académica necesaria y las herramientas indispensables para llevar a cabo esta investigación. Asimismo, extendo mi gratitud al personal administrativo y docente por su apoyo constante en cada etapa del proceso.

De igual manera agradezco de manera especial a mi familia por su comprensión, ánimo y respaldo incondicional que me brindaron durante este tiempo, así como la confianza la cual me impulsa a seguir todos los días.

Deseo también reconocer a la lavandería “La Colonial” por brindarme acceso a información valiosa y facilitar el desarrollo adecuado de este estudio. Finalmente, expreso mi gratitud a mis compañeros de clase por su apoyo constante, amistad y disposición para compartir sus conocimientos, lo cual hizo de este recorrido una experiencia más enriquecedora y amena.

A todos, muchas gracias.

Índice

Resumen	1
Abstract.....	2
Introducción.....	3
Capítulo 1 Generalidades	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Justificación	15
1.2.1 Conveniencia.....	15
1.2.2 Relevancia social.....	15
1.2.3 Utilidad metodológica.....	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.3.3 Preguntas de investigación.....	17
Capítulo 2 Fundamentos	19
2.1 Marco teórico.....	19
2.1.1 Micro y pequeñas empresas en México	19
2.1.2 Planeación estratégica	21
2.1.3 Entorno empresarial	32
2.1.4 Análisis estructural de la industria	33
2.1.5 Mercadotecnia segmentación de mercado.....	37
2.1.6 Mercadotecnia determinación de precios.....	42
2.1.7 Capital humano	46
2.1.8 Las finanzas en el emprendimiento.....	48
2.1.9 Tecnología para las micro y pequeñas y medianas empresas	49
2.2 Marco Contextual	52
2.2.1 Economía mexicana	52
2.2.2 Gasto de los hogares mexicanos en la encuesta nacional de ingresos	53
2.2.3 Caracterización del estado de Durango.....	54

2.3 Marco Normativo	57
2.3.1 Plan Nacional de Desarrollo.....	57
2.3.2 Plan Estatal de Desarrollo	58
2.3.3 Plan Municipal de Desarrollo.....	58
Capítulo 3 Metodología.	60
3.1 Área de estudio	60
3.2 Lugar de estudio	60
3.3 Tipo de investigación	60
3.4 Diseño del estudio de investigación	61
3.4.1 Ruta Metodológica	61
3.4.3 Tamaño de la muestra.....	62
3.4.4 Operacionalización de las variables.	62
Capítulo 4 Diagnóstico estratégico.....	66
4.1 Diagnóstico.....	66
4.1.1 Política de valores.....	66
4.1.2 Diagnóstico de los valores organizaciones de aspiración.....	68
4.1.3 Evaluación externa	78
4.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	87
4.1.5 Evaluación de los Factores Internos (EFI)	91
4.1.6. Matriz de evaluación de factores internos	99
4.1.7 Análisis FODA	101
4.1.9 Matriz interna y externa (IE)	110
4.1.10 Matriz de estrategia principal	112
4.2 Plan estratégico.....	119
4.2.1 Desarrollo de plan estratégico.....	119
4.2.2 Cronograma de plan estrategico.....	121
4.2.3 Implementación del plan estratégico	122
4.2.4 Estudio del trabajo	129
4.2.5 Muestreo aleatorio	139
4.2.6 Desarrollo de plan estratégico.....	146
4.3 Discusión de resultados	149
Conclusiones.....	151

Bibliografía.....	154
Anexos	158
Anexo I. Operacionalización de las variables	158
Anexo II. Instrumento de recolección de información	164
Anexo III. Resultado de la encuesta para empleados sobre el tema de los valores y antivalores personales, así como organizacionales.....	184
Anexo IV. Resultado de encuesta realizada a el análisis de los factores internos.....	187
Anexo V. Ejemplo de muestreo de trabajo en la Lavandería “La Colonial”	188

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar e implementar un plan estratégico en una microempresa de Victoria de Durango, se utilizaron herramientas que permitieron la estandarización de actividades y fomentaron su crecimiento. Para ello, se llevó a cabo un análisis integral de la empresa, abarcando su sistema de valores, políticas internas y el entorno en el que opera. El estudio incluyó un diagnóstico detallado tanto del contexto interno como externo de la microempresa, empleando diversas herramientas de evaluación que facilitaron la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con base en estos hallazgos, se diseñó un plan estratégico con acciones específicas organizadas de manera cronológica, asegurando su viabilidad y alineación con los objetivos del negocio. La implementación del plan estratégico permitió optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la competitividad de la microempresa en el mercado. Asimismo, se buscó generar un impacto positivo en su estructura organizacional, promoviendo la eficiencia operativa y la sostenibilidad del negocio a largo plazo. En definitiva, esta investigación proporcionó un marco metodológico para la planificación estratégica en pequeñas empresas, contribuyendo al desarrollo y consolidación del sector empresarial en la región.

Abstract

This research aimed to develop and implement a strategic plan in a microenterprise in Victoria, Durango. It used tools that enabled the standardization of activities and fostered its growth. To this end, a comprehensive analysis of the company was conducted, encompassing its value system, internal policies, and the environment in which it operates. The study included a detailed diagnosis of both the internal and external context of the microenterprise, employing various assessment tools that facilitated the identification of strengths, opportunities, weaknesses, and threats. Based on these findings, a strategic plan was designed with specific actions organized chronologically, ensuring its viability and alignment with business objectives. The implementation of the strategic plan allowed for the optimization of processes, improved decision-making, and strengthened the microenterprise's competitiveness in the market. It also sought to generate a positive impact on its organizational structure, promoting operational efficiency and long-term business sustainability. Ultimately, this research provided a methodological framework for strategic planning in small businesses, contributing to the development and consolidation of the business sector in the region.

Introducción

Las micro y pequeñas empresas constituyen un pilar fundamental en la economía de numerosos países, particularmente en economías en desarrollo como México. Representan la mayor parte del mundo empresarial, todavía cuando son pequeñas, generan empleo, dando actividad constante a los mercados y contribuyendo de manera significativa al Producto Interno Bruto. En la ciudad de Victoria de Durango, como en muchas otras regiones, desempeñan un rol esencial en la oferta de bienes y servicios, así como en la promoción del desarrollo económico y social. A pesar de su importancia, las micro y pequeñas empresas enfrentan diversos desafíos que amenazan su permanencia y crecimiento en el mercado. La falta de acceso a financiamiento, la baja adopción de tecnologías, la competencia desleal y la ausencia de planificación estratégica adecuada son algunos de los principales problemas que afectan su estabilidad. En muchos casos, estos negocios operan sin una visión clara de largo plazo, limitándose a reaccionar ante problemas inmediatos sin considerar estrategias sostenibles para su consolidación. En este contexto, la creación de un plan estratégico se presenta como una herramienta esencial para la supervivencia y expansión. Un plan estratégico bien estructurado permite a estas empresas identificar oportunidades, mitigar riesgos, optimizar recursos y establecer objetivos claros y alcanzables. Además, facilita la toma de decisiones informadas y coherentes con la misión y visión del negocio, contribuyendo a mejorar su competitividad y adaptabilidad en entornos cada vez más complejos y cambiantes. Por lo tanto, promover la adopción de planes estratégicos entre las micro y pequeñas empresas resulta fundamental para garantizar su permanencia en el mercado y su capacidad de crecimiento a mediano y largo plazo. Este enfoque no solo beneficia a las empresas mismas, sino que también fortalece la economía local al fomentar la generación de empleo y la innovación en productos y servicios.

Capítulo 1 Generalidades

1.1 Antecedentes

En la revista Análisis Económico en el artículo “Micro y pequeñas empresas familiares y no familiares en Latinoamérica: diferencia en su cultura financiera” dice que las brechas generacionales están jugando un papel importante en el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, basada en la cultura financiera y la toma de decisiones para el fortalecimiento de las mismas. Existen dos tipos de mypes (micro y pequeñas empresas), las formales y las informales donde la principal diferencia radica en el registro oficial, haciendo una gran diferencia al momento de acceder a financiamiento o apalancamiento porque al carecer de registro se balancea la confianza de su formalidad. Las empresas familiares le prestan mayor importancia al pago de los empleados como principal rubro económico a cubrir y en segundo término la productividad donde se genera el recurso para solventar todos los gastos y la utilidad de la empresa. Para tener educación financiera es importante tener conciencia, al igual que habilidades y conocimientos para la toma de decisiones asertivas para el bienestar de la empresa en su actividad y gestión para crecer, así como mantenerse en el mercado. De igual manera dice que la educación financiera es conocer la facilidad a acceder a los servicios bancarios, como créditos, depósitos, seguros, financiamiento, apalancamiento, etc. para el crecimiento de la empresa ya sea a corto o largo plazo en nuevas inversiones o apalancamiento. Todo esto se hizo a través de un estudio cuantitativo buscando diferencias entre las empresas familiares y las no familiares mediante cuestionarios a directores familiares y directores mypes. El resultado obtenido indica que ambas son similares en la forma de gestionar la cultura financiera y medir los resultados en temas como rentabilidad, inclusión, gestión y conocimiento financiero, previsión de siniestros, endeudamiento y valoración del dinero. La diferencia radica en el trato directo que se tiene con el capital humano, donde las empresas familiares lo hacen de manera estrecha en el sentido que se considera a este recurso como algo valioso por el ser más que por el saber y el hacer, la lealtad es un valor muy practicado. En cambio, las mypes son estrictas en las normas y disciplina de la empresa porque se relaciona directamente con la utilidad neta, todos son tratados con las mismas reglas. La conclusión es que sea familiar o no familiar la empresa el principal objetivo de su actividad es la obtención de ingresos a través del ejercicio para seguir creciendo y mantenerse firmes en el mercado (Rascón y Aguilar, 2023).

En el artículo de la revista Estudios Gerenciales publicado en 2022 sobre “El modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas” explica que las empresas Mypes cada vez están cobrando más importancia en el medio empresarial contribuyendo a incrementar la economía de los países con la aportación de creación de empleos, el bienestar de sus habitantes, en el aumento de producto interno bruto y las exportaciones de Colombia. Las Mypes se clasifican en cuatro grandes grupos, las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas según el número de trabajadores que tienen. En el transcurso de los años han ido aumentando su participación a la economía de Colombia hasta llegar al 70%. El gobierno apoya en toda medida a este ramo empresarial ya que si logran la consolidación y posición en el mercado internacional es un beneficio para ambos. Existen cursos impartidos por entidades federativas para el impulso y aumento del conocimiento del capital humano para mejorar la administración de las empresas Mypes. Este artículo identifica como parte del plan de negocios estrategias en un modelo conceptual, como son el proceso organizacional, el desarrollo e implementación de la estrategia, la visión, misión, el plan de mercadeo y el plan financiero, estas herramientas ayudan a la mejor implementación del plan de negocio de la empresa. El artículo concluye que este modelo ayuda a las micro, pequeñas y medianas empresas a mejorar sus procesos, además que está adaptada para cubrir las necesidades del empresario basada en una metodología donde se contestan las siguientes preguntas, ¿por qué?, ¿cómo? ¿y qué?, además que reduce el fracaso porque ofrece herramientas para la implementación de estrategias. Además, que ayuda al empresario a crear bases el crecimiento de la misma (Vargas, 2022).

En el artículo “Plan de Negocios para la empresa MyB soluciones empresariales creativas de la ciudad de Cuenca-Ecuador” de la revista de Investigación en Ciencias de la Administración, Enfoques, se habla sobre como el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) ayuda para hacer un diagnóstico a la empresa y al mercado al que pertenece, además facilitar la base para crear estrategias para mejorar. El objetivo de la investigación fue crear la empresa MyB que se dedica al apoyar a las empresas rentables con herramientas técnicas y de logística para que sigan en el camino con éxito. Algunas de las herramientas están basadas en hacer un software especializado para cada tipo de empresa, así como una logística de comercialización y un plan de marketing integral. Al crear una empresa que se dedique a apoyar el emprendimiento se activa la economía de cualquier ciudad. Es importante mencionar que las Mypes tienen el giro artesanal y carecen de estrategia para crecer, es cuando MyB analiza la problemática y

contextualización, plantea objetivos y propósitos para guiarlas al éxito. El método empleado para la obtención de información fue por medio de encuestas a 225 consumidores de la ciudad de la Cuenca. Para la evaluación de los datos se utilizó estadística descriptiva básica, organizada en tablas donde se distribuyeron los datos para posteriormente describir los resultados. En la investigación cualitativa se utilizó una encuesta para los emprendedores obteniendo información relevante sobre las necesidades de los mismos, como asesoría en procesos de producción y comercialización. También se analizaron las bases de datos de instituciones que trabajan directamente con el sector artesanal. Los resultados obtenidos para estos métodos de investigación fueron hacer estrategias para implementar la creación de una página web donde se puedan anunciar los emprendedores para la comercialización de sus productos a un mercado más grande nacional e internacional. Se creó un organismo para apoyar a las empresas de artesanos en el tema de planificación por medio de asesoría personalizada para incrementar las ventas. El apoyo logístico tuvo alta demanda para la asesoría en la distribución de sus productos de igual manera la mejora de la imagen, la rentabilidad, el manejo de las operaciones financieras, y el control de los recursos (Sarmiento, 2022).

En la revista Mercados y Negocios en el artículo “El plan de negocios y la rentabilidad” describe al plan de negocios como una herramienta que facilita a las organizaciones crear una dirección para alcanzar los objetivos y metas propuestas, además ayuda a determinar la viabilidad del negocio con herramientas que evalúen, e implementen acciones buscando alternativas mediante la propuesta que permita mantener la empresa a flote. Cuando el método utilizado para la información es establecer estrategias que permiten a la organización planear a futuro poniendo metas a corto y mediano plazo con objetivos concretos y específicos a alcanzar. El resultado de la información es la creación de herramientas para la planeación estratégica que se enfoca en mejorar las oportunidades del negocio e identificar sus alcances. Para determinar la rentabilidad hay que crear una disciplina financiera y administrativa que sea adoptada por todos los integrantes de la empresa optimizando los recursos y obteniendo mayores beneficios. El artículo dice que hay que crear un equilibrio entre el flujo de efectivo, el capital y las deudas, porque relacionan el objetivo de crear utilidades y ser rentables. El rendimiento sobre la inversión es el resultado de la rentabilidad en relación con las expectativas de los propietarios. Existen indicadores que ayudan a medir los resultados del ejercicio con los diferentes reportes financieros donde se refleja el movimiento de los dineros (Sarmiento, 2022).

En la revista Academia y Negocios en el artículo “Desarrollo de las capacidades empresariales: Influencia en el crecimiento económico de las Mi Mypes mexicanas” determina las capacidades empresariales en Tierra Blanca, Veracruz, México, donde posiciona a las micro, pequeñas y medianas empresas en un escenario crítico donde se ven afectadas por varios factores que impiden el crecimiento. La inflación es el principal aspecto que detiene el desarrollo de manera directa, así como aspectos políticos, sociales y culturales, que las orillan a crear nuevas estrategias para alcanzar objetivos y ser más eficaces. El capital humano y su conocimiento son los que representan la diferencia entre las empresas, porque son las personas las que crean planes estratégicos además de la capacidad para ejecutarlos y alcanzar las metas trazadas ayudando a promover la competitividad. Las ventas, los costos, los inventarios son otro factor importante que marcan una diferencia, es el conjunto del ejercicio diario para operar la empresa, los procesos y las mejoras continuas. Las fortalezas que desarrollan las empresas se realizan de manera interna, están basadas en las habilidades y destrezas de los directivos aportando seguridad y estrategias de manejo del personal que dirigen para el desarrollo y crecimiento constante. Se realizaron estudios cuantitativos no experimentales de alcance correlacional explicativo, transversal en una población compuesta por 308 empresas, el nivel de confianza tiene un 95%, dentro de la muestra probabilística. Empresas constituidas de 11 a 50 empleados y con más de siete años en el mercado. Se realizó un análisis de las capacidades empresariales, laborales, comerciales, financieras, tecnológicas, productivas y de logística. El resultado obtenido indica que el sector comercial tiene capacidades semi-desarrolladas en comparación con el sector industrial presenta capacidad laboral y financiera desarrollada, en las otras capacidades se encuentra en semi-desarrollada. El sector de servicios tiene la capacidad comercial laboral más desarrollada. Los tres sectores tienen fortalezas y debilidades que es lo que ayuda a la economía a mejorar cada día. El hecho de que las empresas tengan más de siete años en el mercado les permite tener un conocimiento del mismo, así como de las necesidades. La productividad y competitividad empresarial está directamente relacionado con el capital humano que determina el éxito o fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas (Ruiz y Salazar, 2021).

La revista Industrial Data publicó en el año 2021 en su artículo “Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias”, que en el Perú las personas han fracasado de manera significativa en la creación de nuevos negocios ya que carece de un plan para crear, ejecutar y administrar dichos negocios llevando al fracaso y el desánimo. Es por eso que se especifica que

un documento con el plan de negocio es fundamental para alcanzar el éxito, así como ayudar a otros emprendedores a seguir el mismo camino. Los proyectos de inversión deben contar con objetivos específicos los cuales serán el resultado de la secuencia de estrategias a seguir para alcanzarlos. La estructura de un plan de negocios nace de una oportunidad donde se crea o se descubre una necesidad de un producto o un servicio, después se analiza el entorno y la industria mediante un análisis FODA, donde se establecen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para determinar la aceptación del producto o servicio, posteriormente se crea un plan estratégico el cual contiene, la visión, la misión, los objetivos y las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos, existen cuatro áreas importantes donde se basan un plan de negocios, en el área de marketing, recursos humanos, recursos financieros y el plan de operaciones. Los resultados obtenidos deben ser medibles y alcanzables mediante el desarrollo del proyecto donde se siguen los pasos establecidos en dicho proyecto. Un plan de negocios o un proyecto de inversión tienen similitudes y diferencias porque el proyecto de inversión normalmente viene de una amplia organización y el plan de negocios es unipersonal. Pero los dos ayudan a mejorar, perseguir y obtener los resultados esperados (Andía y Paucara, 2021).

El artículo “Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano” de la revista Suma de Negocios habla de que las empresas son entidades que producen dinero a quienes la crean y a todos los que colaboran en ella proporcionando riqueza, habla de las asociaciones gubernamentales que se encargan de apoyar a los emprendedores ya sea con conocimiento o de manera económica dentro del marco legal, siempre y cuando se cumpla con todo lo requerido. De igual manera habla de cómo surge un plan de negocio, primero se tiene una idea que nace o crea a partir de una necesidad que brinda el mercado, después se realizará un análisis del entorno, para surgir el plan estratégico empresarial, se analiza el recurso humano necesario y se calcula el aspecto financiero, todo esto con la finalidad de tener en cuenta todos los ámbitos para llevar a cabo el plan de negocio. Existen muchos modelos de negocio, pero el más utilizado es el CANVAS, que permite ver a futuro la estructura del negocio utilizando diagramas que se relacionan entre los procesos productivos y las condiciones del mercado, además de definir la viabilidad existente para la implementación y desarrollo. Esto se desarrolló por medio de un estudio cuantitativo donde participaron 440 Encuestados de los cuales son académicos y estudiantes de universidad, así como profesionales, donde el resultado indica que el ámbito legal es el más importante cuando se habla de la creación de una empresa, de segunda importancia la

logística y por último la estrategia de ventas y mercadeo. Explica la importancia de que las empresas estén en un marco legal para evitar multas y conflictos. El análisis de mercado es importante porque se obtiene información sobre las necesidades de dicha localidad y como pueden cubrirse, ya sea de tipo primario o secundario. Los resultados obtenidos son que los modelos de negocio son herramientas ya establecidas que ayudan al emprendedor a desarrollar partiendo de la idea antes de invertir y empezar a crear y a cuidar. Cada emprendedor adopta sus intereses en el modelo de negocio que decide usar. Algunos se enfocan más en la parte financiera, otros en la estrategia de creación y desarrollo para permanecer o crecer en algún punto, a diferencia de otros que dirigen el enfoque en las ventas, o el servicio al cliente etc. Para que el emprendimiento sea exitoso debe de contener un conjunto de todos los elementos además de un control del proceso, los insumos, las compras, las ventas y el dinero (Gerson, 2021).

En la revista Contaduría y Administración en el artículo “La expansión de la microempresa informal; ¿es cuestión de desempeño o de empeño? Dice que una de las razones principales porque los gobiernos apoyan la creación de microempresas es para la estabilidad de la economía, apoyándose en los programas de financiamiento gubernamental y la asistencia técnica. La falta de éxito en las microempresas hace dudar si en realidad son la base de la economía de un país viéndose directamente afectadas por la creación de comercio informal ya que este acapara parte de los clientes potenciales de las microempresas formales. Ahora la informalidad limita su propio crecimiento debido a la carencia de bases financieras que lo avalen para poder alcanzar algún crédito ya sea gubernamental o bancario por la falta de credibilidad en las finanzas, otro factor es la competencia desleal. Los negocios informales se administran de manera autocrática ya que el propietario es quien lleva acabo muchas de las tareas a realizar, entonces el crecimiento del negocio gira alrededor de la cotidianidad de la vida del dueño, así como de la experiencia para operarlo, la competencia y ambición que tenga, en caso de contratar empleados lo hace para realizar actividades generales, no especializadas, se invierte poco en el desarrollo de habilidades o capacidades para obtener mejores resultados debido a que se pueden volver una competencia directa, de esta manera se genera un freno en el crecimiento. Carecen de planeación estrategia e implementación de controles operativos. La metodología que se utilizó para obtener los datos es entrevistas y encuestas a microempresas informales existentes en la ciudad de México, con preguntas relacionadas directamente con el tema obteniendo como resultados que los negocios informales en su mayoría carecen de un establecimiento, cuentan con máximo dos empleados incluido el propietario, con

ingresos restringidos para el crecimiento, y carece de objetivos específicos, van resolviendo el día a día. En cambio, las microempresas formales cuentan con un establecimiento, con mínimo de dos empleados más el dueño, además con una estrategia de crecimiento con objetivos específicos alcanzables y una disciplina financiera. Entonces la conclusión a la pregunta expuesta en el título con relación al desempeño y el empeño, es que el desempeño se hace de manera formal, disciplinada, con orden en operación y financiero cada día creciendo con bases sólidas, con empeño y dedicación. Pero si solo se tiene el empeño la empresa ira directo al fracaso por carecer de las bases para ello (Aguilar y Orraca, 2020).

Como dice la Revista de Ciencias Sociales de la Universidad del Zulia en el artículo “Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México” describe la importancia de la innovación y la toma de riesgos para el sector de emprendedores, considera que es una estrategia para crecer y mantenerse vigentes en el mercado. El porcentaje que representan las pequeñas y medianas empresas en la economía de México es alto, aun y cuando la inversión es poca, cada día más personas apuestan a ser pequeños empresarios y sus propios jefes, además aportan aproximadamente un 72% de los empleos del país. También considera que es importante la oportunidad de participar en un contexto altamente competitivo, en el cual se creen estrategias para tener más elementos que ayuden a posicionarse mejor en el mercado. En algunos países de Latinoamérica las Mypes son las que impulsan la economía, además, que el emprendimiento nace para tener un mejor ingreso siempre utilizando las habilidades y recursos personales, directamente relacionado con el desempleo. Es importante mencionar que la innovación en las pequeñas y medianas empresas ayudan a elevar la utilidad del ejercicio y sobre todo a crecer poco a poco con sus propios recursos para crear un historial que les permita conseguir un apoyo gubernamental. Se hizo un análisis cuantitativo, donde se tomó una muestra en las empresas de Aguascalientes, México, debido a que esta ciudad está considerada como una de las más competitivas del país. Se tomaron en cuenta el número de empleados para determinar el tamaño de la empresa, teniendo una muestra total de 400. Estos datos se recopilaron por medio de una encuesta que se aplicó a los propietarios o alta gerencia, por medio de un software, en el sector industrial metal mecánico, agroindustrial, de la construcción, muebles y de servicios. Uno de los resultados obtenidos es que la innovación se da en productos, procesos y sistemas de gestión y se produce más por una necesidad que por un tema de crecimiento o mejora. Además, son pocos los

riesgos que se corren para hacer cambios debido a que está en juego la inversión y el negocio en general, pero igual están atentos en las oportunidades (Vega y Bautista, 2020).

En la revista Contaduría y Administración en el artículo “La creación del valor a través de la planeación estratégica en microempresas” dice que una opción para las nuevas generaciones es emprender, basado en el comportamiento y formación que se ha tenido, en el manejo de las redes sociales, la ética por el cuidado del planeta, y la cercanía con la familia, pero el 75% de los emprendedores fracasan por falta de experiencia en la toma de decisiones y sobre todo en la ausencia de un plan estratégico para impulsar, desarrollar y aplicar las herramientas necesarias para crear un negocio y ayudarlo a mantenerse en el mercado. El análisis FODA se basa en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como una herramienta que aporta cuatro indicadores que ayudan a la toma de decisiones, debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. El recurso económico es otro factor por el cual las microempresas dejan de existir, la mayoría de las veces, el recurso se consume en los primeros meses porque los clientes todavía no son suficientes para alcanzar el punto de equilibrio de la empresa y así poder pagar sus gastos. La planeación estratégica ayuda a determinar los objetivos claros del emprendimiento, a organizar las actividades por medio de graficas de Gantt, para el desarrollo del inicio y cumplimiento con fechas determinadas, a elaborar un presupuesto de gastos por inversión inicial, de gastos a corto, mediano y largo plazo, a crear una tabla donde los objetivos se miden por medio de indicadores, todo esto con la finalidad de poder orientar, acelerar y facilitar el proceso y desarrollo del producto o servicio que se vaya a ofrecer. Se hizo a través de un estudio cuantitativo y cualitativo en el estado de Guanajuato, México, donde se analizó el emprendimiento en las nuevas generaciones las cuales se encuentran haciendo funciones administrativas y de gestión empresarial en la cual la tecnología juega un papel importante. La muestra se consideró en cuatrocientos siete jóvenes que tuvieran un año por lo menos de experiencia con el emprendimiento de un negocio, servicio o producto, todo esto a través de una plataforma, en la cual había que contestar una encuesta con datos relacionados con el tema. Los resultados obtenidos fueron que existe una relación entre la planeación estratégica y el valor empresarial, tomando en cuenta los constantes cambios de la tecnología, reformas políticas, económicas y aspectos sociales. De igual manera se concluye que la capacitación en temas administrativos, de innovación y creación de negocios agregan valor a las microempresas. Además, es importante fortalecer con herramientas administrativas que les ayuden a tener el control y cimentar la base para el crecimiento de su negocio, siempre logrando objetivos uno a uno en pasos

pequeños pero firmes. La planeación estratégica ayuda a la mejora continua como clave en la reducción de costos, aprovechamiento al máximo de materia prima, la calidad en el servicio y la administración total de la microempresa (López y De La Garza, 2019).

En la revista De Ciencias Sociales, Universidad del Zulia en el artículo “Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas”, habla sobre una estrategia empresarial orientada a en la gestión del conocimiento, que apoya a las empresas pequeñas y medianas a elevar su rendimiento empresarial. Busca encontrar la relación entre estos dos conceptos y así crear una cultura basada en el conocimiento y su desarrollo. Define que es un recurso intangible que generan ventaja competitiva entre las Mypes (pequeñas y medianas empresas), y puede mejorar su rendimiento. Debe de estar orientada a la organización y disponibilidad dentro y fuera de las empresas para que sea utilizado cuando se necesite. El conocimiento aporta herramientas para la resolución de problemas, la dirección del equipo de trabajo, las finanzas y todos los departamentos del negocio, además de crear seguridad a los trabajadores, así como a los dueños de las empresas. La metodología utilizada está basada en la investigación de un estudio empírico en 368 Mypes del estado de Aguascalientes (México), mediante la utilización de un software, y se clasificaron las empresas por número de trabajadores de entre cinco y 250, aplicando una encuesta a los gerentes con diversas preguntas sobre el conocimiento y la ejecución del mismo. Otro rubro importante que se midió en la encuesta fue el retorno de la inversión comparada con la competencia, así como la participación en el mercado para determinar si los resultados obtenidos en el ejercicio son significativos con respecto al conocimiento. Los resultados obtenidos son realmente significativos debido a que la relación entre la efectividad y eficacia de la ejecución del conocimiento hacia los resultados finales del cumplimiento de las metas posiciona a las empresas en pequeñas o medianas, además del tiempo en el que se llega a este objetivo, cuando existe la carencia de conocimiento en los gerentes o directivos las empresas se estancan y algunas veces se van a la quiebra. Es importante modificar la cultura empresarial, así como aumentar los conocimientos estratégicos en las personas que dirigen las micro y pequeñas empresas para ayudarlas a llegar a ser medianas o grandes. Tener conocimientos en todos los rubros de la dirección aseguran que la utilidad y el rendimiento sean positivos, además que ayudan a desarrollar a las personas para obtener mejores puestos (Pinzón, Maldonado, y Marín, 2018).

En el artículo de “Herramientas de software para preparar planes de negocios” de la Revista de Ingeniería e Investigación publicado en el año 2018, dice que para realizar un plan de negocios se requieren de conocimientos y disciplinas específicas con en el área financiera, en recursos humanos, mercadeo, cadenas de abastecimiento, etc., es por ello por lo que el apoyo de un software facilita dicha actividad. Dice que el plan de negocios ayuda a implementar y planificar la estrategia para llevarlo a cabo. Debe de estar totalmente bien estructurado, contener información real y verídica para poder buscar un financiamiento que facilite su ejecución. Este artículo presenta una herramienta que ayuda a facilitar al emprendedor la elaboración del plan de negocio, evitando que consulte varias fuentes como libros, revistas, encuestas, etc. Consiste en archivo que ayuda a recopilar la información y medir los resultados mediante fórmulas que aportan información de la factibilidad del proyecto. La metodología aplicada radica en que el usuario debe leer el manual antes de ingresar a la página, aplicar la guía en el campo requerido y utilizar una plantilla donde se conteste de forma real. Los resultados obtenidos serán una información más detallada y organizada que permita crear un panorama mejor y más sencillo del plan de negocios. En la actualidad el software juega un papel primordial porque ayudan a tener un control de la información más sencillo y de manera oportuna (Ávila, Cortés, y Ramírez, 2018).

En la revista Gestao Regionalidades en el artículo “Innovación en micro y pequeñas empresas en Goiania” determina las características y dificultades que se presentan en las micro y pequeñas empresas del sector industrial, comercial y de servicios, basado en el estudio de las relaciones que envuelven el acceso de recursos para innovar y el apoyo en instituciones que existen en la región. La investigación se hizo de manera cuantitativa, en micro y pequeñas empresas que reciben diferentes tipos de apoyo, pero con la condición de que innoven y es ahí donde radica la dificultad, esto debido a la competencia, la tecnología o la inversión alta en maquinaria. Cuando las empresas utilizan sus propios recursos se vuelve más alta la posibilidad de tener éxito ya que la inversión es producto de las utilidades y además se tiene totalmente definida la innovación. Es importante que el estudio de mercado arroje los datos de la necesidad a cubrir con los clientes, ya sea de servicio o comercialización en el mercado, el cual será el consumidor principal y así mediante una planeación estratégica se llega al éxito. De igual manera cuando alguna institución gubernamental ofrece apoyo para la innovación también ayuda con estrategias y asesoría en el tema relacionado con el nuevo producto. A veces las micro y pequeñas empresas se detienen ante la creación de nuevos productos o nuevos procesos debido a los costos que esto representa, y sobre todo porque

la inyección de dinero es menor que en las medianas o grandes empresas. Otro factor que influye es el tiempo que la empresa tiene de operación, cuando se encuentra en los primeros cinco años se trabaja con la consolidación de la misma, si tiene veinte años se vuelve una necesidad la innovación para crecer o permanecer en el mercado y así seguir en la competencia y el crecimiento. Cuando se busca un apoyo externo la empresa crea un plan estratégico para la innovación ya sea de un nuevo producto o proceso que presenta los resultados esperados y el desarrollo del proyecto, entonces con base a eso se toma la decisión de otorgar dicho apoyo (Bontempo y Witotovicz, 2018).

En la Revista Contaduría y Administración en el artículo “Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Mypes” indica que las micro y pequeñas empresas deben estar preparadas para los constantes cambios que se presentan para alcanzar los objetivos que le ayuden a ser más competitivas empresarialmente, de igual manera describe que las características estructurales crean ventajas y desventajas entre ellas. La planeación estratégica y las habilidades gerenciales aportan mucho del éxito o fracaso de las empresas. Cuando tienen el conocimiento de la competencia directa e indirecta se pueden identificar los factores que les permiten posicionar sus productos o servicios al igual que el lugar que ocupa en el mercado, en caso contrario se acarrear consecuencias que evitan el crecimiento. Todas aquellas empresas que innovan productos, proceso y gestión tienen un nivel tecnológico superior que les permite crear una planeación estratégica que poco a poco los lleva al éxito. El equipo directivo es clave en el desarrollo de la empresa porque con las habilidades gerenciales y conocimientos adquiridos se logra crear liderazgo en los colaboradores para que trabajen para alcanzar los objetivos y metas propuestas. Las destrezas, aptitudes, temas económicos y financieros son de igual importancia para obtener mejores resultados en clientes y proveedores, así como todos aquellos que intervienen en la cadena de valor. Los resultados de la investigación reflejan que las habilidades gerenciales influyen de manera significativa sobre la competitividad empresarial, de igual manera se define a la administración estratégica como el factor principal seguido de la planeación y la globalización para terminar con la administración de recurso humanos como determinantes para llevar a la empresa al constante crecimiento y una buena distribución de los recursos. Cuando las micro y pequeñas empresas tienen una planeación estratégica dirigida por un Gerente con habilidades gerenciales lo más probable es que el crecimiento sea constante y además pase de micro a pequeña y de pequeña a mediana empresa según las metas trazadas. Las personas abiertas al cambio, dinámicas, proactivas que tienen claro los objetivos de la organización,

ejecutar los planes, y además definen la competitividad de las empresas. Hoy en día es primordial que todas las organizaciones estén conscientes de la importancia de crear equipos de trabajo sólidos, con líderes capaces con habilidades, herramientas y conocimientos que ayuden a que la empresa se vuelva competitiva y permanezca en el mercado (Leyva, 2018).

1.2 Justificación

La presente investigación está dirigida a la implantación de un plan estratégico en una microempresa toma los factores del fortalecimiento de la experiencia adquirida durante el tiempo que ha operado el negocio. Dicha investigación será implementada en el sector de microempresas con la aportación de estrategias y herramientas para crear bases fundamentales en el crecimiento y desarrollo del negocio, teniendo en cuenta las metas a corto y largo plazo para operar de mejor manera y obtener resultados favorables, todo esto basado en análisis cualitativos y cuantitativos del medio en general que ayuden con la aportación de datos para una investigación sólida y veraz, que determinen con claridad el rumbo de la empresa dirigido a un crecimiento constante y sustentable que permita aumentar las utilidades y ofrecer mejores servicios.

1.2.1 Conveniencia

La conveniencia de esta investigación será la implementación de un plan estratégico para el sector de la microempresa basado en los fundamentos necesarios para el crecimiento y alcance de objetivos mediante la utilización de herramientas para las actividades a desarrollar con base a su crecimiento y optimización de los recursos, así como el control del negocio para aumentar la rentabilidad y disminuir los riesgos aminorando los factores internos y externos que afectan su crecimiento.

1.2.2 Relevancia social

La relevancia social está basada en el objetivo 8 de la agenda 2030 que presenta la ONU (Organización de las Naciones Unidas) la cual es para el trabajo decente y crecimiento económico, en la fracción 8.2 de las metas en específico donde se pretende lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra, de igual manera en la fracción 8.5 donde habla de lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las

personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. También en la fracción 8.8 apoyada para proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores. Todo esto con la intención de apoyar al desarrollo económico local. De igual manera en el objetivo 9, industria, innovación e infraestructuras la cual está dirigida a las fuerzas dinámicas y competitivas que generan el empleo y los ingresos, en la fracción 9.3 donde habla sobre el aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos accesibles y su integración en las cadenas de valor y los mercados (Unidas, 2023).

1.2.3 Utilidad metodológica

La metodología empleada se basará en una estructura de investigación que incluye la definición de variables objetivo e hipótesis a analizar. La planificación se realizará mediante la organización de plazos, recursos y actividades concretas, lo que facilitará una gestión más eficiente del tiempo y los recursos disponibles. Es fundamental evaluar la situación actual y establecer un objetivo claro a alcanzar. La metodología integrará la recopilación de información histórica, actual y de campo, así como el uso de conceptos empresariales previamente validados, los cuales permiten un crecimiento estructurado y equilibrado de todas las áreas involucradas. Se definirán categorías, variables y fuentes de información específicas, además de establecer criterios para analizar, interpretar y validar los datos obtenidos. El propósito central de este trabajo es proporcionar información clave para diseñar un plan estratégico que sirva de guía a las pequeñas y medianas empresas, ayudándolas a sentar bases sólidas para su crecimiento sostenible y ordenado.

Planteamiento del problema

Actualmente, muchas microempresas carecen de bases sólidas para mantenerse en el mercado. Suelen iniciarse sin conocer la demanda, las necesidades del cliente ni estrategias financieras, lo que lleva a la mayoría al fracaso. La causa principal es la falta de un plan estratégico que guíe desde el inicio y permita enfrentar obstáculos. Existen herramientas para controlar el negocio mediante planes con objetivos y metas claras. Muchas microempresas surgen por intuición y operan con sentido común, lo cual es válido, pero limita su crecimiento.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Implementar un plan estratégico dentro de una microempresa utilizando las herramientas necesarias para la estandarización de actividades que ayuden al crecimiento del negocio.

1.3.2 Objetivos específicos

Analizar el sistema de valores que representan a la microempresa.

Desarrollar un manual de las políticas de la empresa.

Elaborar un diagnóstico del medio ambiente externo e interno.

Hacer un plan estratégico con actividades cronológicas.

Implementar estrategias con herramientas de gestión.

1.3.3 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los valores que determinan la cultura de la empresa?

¿Cómo colaboran los valores en la empresa y la sociedad?

¿Los valores determinados ayudaran a representar las conductas de la empresa?

¿Cuáles son los valores fundamentales de la empresa y cómo estos se reflejan en las políticas actuales de la empresa?

¿Qué problemas o desafíos ha enfrentado la empresa en el pasado que podrían abordarse a través de políticas más claras o efectivas?

¿Cómo las políticas de la empresa podrían adaptarse para cumplir con los cambios futuros en la industria o el entorno de negocios?

¿Cuáles son las principales tendencias o cambios en el entorno externo (como la economía, la tecnología, la política, la sociedad, etc.) que podrían afectar a las microempresas?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa en términos de recursos, capacidades y competencias?

¿Cómo las oportunidades y amenazas del entorno externo interactúan con las fortalezas y debilidades internas de la empresa?

¿Qué actividades específicas deben realizarse para alcanzar cada objetivo estratégico y cuánto tiempo se estima que tomará cada actividad?

¿Cómo se priorizarán estas actividades y cómo se asignarán los recursos de la empresa para garantizar que se realicen en el orden correcto y dentro del plazo previsto?

¿Qué estrategias específicas se planean implementar y cómo se alinean con los objetivos generales de la empresa?

¿Qué herramientas de gestión están disponibles actualmente y cómo pueden ser utilizadas para facilitar la implementación de estas estrategias?

¿Cómo se pueden medir y monitorear el progreso por medio de la implementación de estrategias?

¿Qué tipo de capacitación o desarrollo de habilidades se necesitará para el personal para utilizar eficazmente estas herramientas de gestión?

Capítulo 2 Fundamentos

2.1 Marco teórico

2.1.1 Micro y pequeñas empresas en México

En el contexto del libro "Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa en México", de Posada, Aguilar y Peña (2016) en el capítulo 1 habla sobre la representación de la columna vertebral de la economía de un país con las micro, pequeñas y medianas empresas, como aportan empleo a la comunidad para generar dinero y ayudar al progreso creando un equilibrio saludable. Son entidades independientes, que poseen una enorme capacidad de adaptarse a las nuevas tecnologías, la sociedad, así como a los cambios en las tendencias, además son creadas para ser rentables. Son empresas que tienen un máximo de 250 trabajadores, donde las grandes empresas tienen mayor acceso a capacitación constante a diferencia de los pequeños comercios. Los sectores en los que realizan la actividad puede ser de servicio, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero, etc., además se crean para satisfacer las necesidades de la sociedad y producen aproximadamente el catorce por ciento del producto interno bruto (Posada, Aguilar, y Peña, 2016).

Existe una diferencia entre las micro y pequeñas empresas, y se define directamente por el número de empleados que tiene además el concepto cambia dependiendo del país en el que evalué el tamaño. Las empresas se crean para cubrir necesidades de la comunidad en general, pero, en definitiva, busca maximizar las ganancias, producir de tal manera que al comercializar los productos se obtenga un beneficio lucrativo. Un tipo de empresa son la privada donde se organiza y controla por los propietarios de tal manera que se obtenga un beneficio de ellos. Una empresa pública es aquella que está controlada por el estado cuya finalidad es el bien público. Existen también las empresas de propiedad cuyos propietarios son los trabajadores de la misma. Cuando se habla de la microempresa, los dueños se auto emplean en la mayoría de los casos y tienen muy pocos trabajadores (máximo 10) y las ventas son menores a dos millones de pesos. La pequeña empresa no necesariamente el propietario se autoempleo y tiene una cantidad máxima de 20 empleados, puede tener ventas mayores a 10 millones de pesos. Es importante mencionar que son la principal fuente de empleo en la economía de los países. Se le llama persona natural a la modalidad que más se utiliza para

la formación de un pequeño negocio o empresa unipersonal que son donde solo trabaja el dueño y máximo otra persona dentro de la rama de la microempresa, y representan más de la mitad. De igual manera un porcentaje se dedica al ofrecer servicios, por ejemplo, las peluquerías, lavanderías, misceláneas, peleterías, talleres mecánicos, fondas de comida, etc. Algunas micro y pequeñas empresas recurren al manejo de un préstamo en entidades de financiamiento o cooperativas que los ayudan a mantener y crecer poco a poco con el apalancamiento y finanzas sanas, de tal manera que el movimiento del negocio permita pagar estas deudas y seguir creciendo poco a poco. Algunas de la problemática que se presenta en las micro y pequeñas empresas son el débil acceso al mercado, la baja productividad y mano de obra poco calificada, poca competitividad, y problemas para la promoción y creación de estrategias para el crecimiento (Prieto, 2017).

Como menciona Cleri (2017) las empresas se dividen en tres clases principales, determinadas por el número de empleados y sus ganancias:

- Micro: Cuentan con un máximo de nueve trabajadores, y producen menos de cuatro millones de pesos en ventas.
- Pequeñas: Cuentan con un margen de 15 a 50 empleados y producen en ventas hasta 100 millones de pesos.
- Medianas: Cuentan con entre 51 y 100 trabajadores, valoran sus ventas anuales aproximadamente entre 100 hasta 250 millones de pesos.
- Grandes: Cuentan con más de 101 trabajadores y valoran sus ventas anuales mayor a 250 millones de pesos.

Cleri (2017) define que existe otra categoría en la que se dividen las empresas y esta tiene que ver con el tipo de recursos que tienen disponibles.

- Empresa autónoma: Es la más común en la categoría, es un negocio independiente, dueño de sus propios recursos y la administración del negocio es hecha por su propietario o uno o dos colaboradores.
- Empresa Asociada. Tiene varios propietarios o está asociada con otra u otras empresas en las cuales los recursos son compartidos y la administración se lleva a

cabo mediante un equipo, además tiene una estructura organización más organizada con puestos definidos y actividades específicas. La participación es entre un 25 a un 50% con las otras empresas.

- Empresa Vinculada. El 50% de la participación en conjunto con otros negocios o en el caso de las franquicias, donde el modelo del negocio ya está estructurado y detallado para llevar acabo la administración.

El tema de las micro, pequeñas y medianas empresas incluye una relación con los clientes más cercana, incluso se trata de manera directa cubriendo las necesidades que se generan, además de ofrecer un servicio más personalizado. Se crea un vínculo en donde los usuarios se vuelven fieles al negocio por largo tiempo, inclusive en algunos casos hasta se hacen lazos de amistad por la negociación tan cercana que se tiene. La ventaja que para los negocios pequeños (Mypes) es la flexibilidad en la toma de decisiones, ayuda a tener una mejor gestión sin triangular la información, esta se da de manera más directa y personal porque los equipos de trabajo son reducidos, existe una estructura organización sencilla que permite accionar de manera más rápida para la resolución de problemas, y una mayor participación de los integrantes del equipo. El financiamiento para este tipo de empresas a veces resulta ser una limitante para el crecimiento, porque las entidades bancarias solicitan muchos requisitos que algunas veces no se tienen, pero a medida que van creciendo y lo hacen de manera disciplinada y constante esta limitación se vuelve más pequeña y fácil de cubrir el financiamiento con sus propios recursos. Cabe mencionar que algunas empresas pasan de ser micro a pequeñas con sus propios recursos, teniendo una buena administración financiera (Leyva, 2018).

2.1.2 Planeación estratégica

La planeación estrategia es un término que se utiliza desde los años sesenta y setenta porque se creía que este concepto tenía todas las respuestas para los problemas, se volvió una obsesión el tema hasta que cambio con el paso de los años se entendió cada vez más el concepto. Fred R. David en su libro propone un modelo para la toma de decisiones en la organización desde el enfoque sistemático donde se basa en información cualitativa y cuantitativa además de aplicación en el entorno de incertidumbre. Formula estrategias donde invita a hacer una investigación a diferentes matrices, las más comunes son de fortalezas y

amenazas, e internas y externas, de igual manera la matriz BCG denominada la Matriz de Boston Consulting Group, que es una herramienta en la gestión estratégica de las empresas que se encargan de analizar el precio de los productos y el crecimiento. Después de trabajar con la formulación de estrategias, invita a la ejecución de las mismas que es la parte más compleja del proceso donde la primera etapa es la creación de metas, la segunda es las políticas de trabajo y por último asignar los recursos necesarios. En la parte de la fijación de metas deben ser motivadoras, alcanzables, para conseguir que todas las personas involucradas (gerencias y operadores) crean en ellas y ayuden en la ejecución de estas. Es importante mencionar que los objetivos y metas deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y sobre todos orientados al tiempo. En la fase de la fijación de las políticas hay que determinar la guía que tendrá la empresa para alcanzar los objetivos, aquí surgen los principios y directrices que hacen entre todos los involucrados para tener límites y reglas mientras se lleva acabo. Por último, hay que hacer la asignación necesaria de los recursos para alcanzar los objetivos trazados por la organización, de tal manera que el aprovechamiento sea al máximo y el recurso asignado sea totalmente el necesario. Después de todo deben evaluarse las estrategias para reconocer si fue efectiva o debe modificarse. Necesariamente debe de irse evaluando durante el avance del proceso de la estrategia porque si se deja hasta el final pueden obtenerse resultados desfavorables para la empresa y suponer que la estrategia no funciona (David, 2021).

Como menciona Porter (2019), la estrategia competitiva es poner a una empresa en la posición de aprovechar al máximo las capacidades que se distingan de los rivales, haciendo un autoanálisis y el de la competencia. Los componentes de un análisis de la competencia incluyen y aspectos:

- Metas futuras, realizando la pregunta ¿Qué es lo que el competidor busca?
- Estrategia Actual, ¿Cómo y donde el competidor basa su estrategia?
- Suposiciones. ¿Qué piensa el competidor de su propia industria?
- Capacidades. Fortalezas como debilidades.

Estos aspectos llevan a crear un perfil del competidor, donde ayuda a definir si el competidor está satisfecho con su posición actual, si la estrategia utilizada es la correcta, etc. Es importante mencionar que los competidores tienen diferente nivel y este está definido

dependiendo de la similitud o diferencia de los productos, así como a los clientes que están dirigidos, entonces, deben analizarse según esa posición. Los competidores potenciales son aquellos que compiten directamente con la empresa. La importancia que tienen las metas futuras en la competencia es directamente proporcional a las propias, hay que conocerlas para ayudar a la predicción del futuro con más certeza. Los temas relacionados con el análisis de la competencia llevan a la conclusión de crear las metas propias que permitan estar vigente en el mercado de tal manera que responda a las necesidades de los compradores. La posición estratégica que tiene la competencia debe relacionarse con las metas que se crean en la empresa para lograr subir la posición de la misma. Otro punto para analizar son los valores que cada empresa tiene porque eso puede dar una ventaja competitiva que está en el aire y se toma como propia para subir el nivel de la empresa. Conocer la capacidad y la estructura organizacional de la competencia ayudara a entender de mejor manera la posición que tiene con respecto a la propia empresa y así definir la creación de las metas a futuro para mejorar (Porter, 2019).

La palabra estrategia viene del ámbito militar y significa “general”, se utilizaba para crear planes de ataque al enemigo en las batallas, y conocer sus puntos débiles, además de hacer compromisos y crear alianzas con otras tropas para vencer al enemigo. En los negocios sucede algo similar, se toman decisiones estratégicas para saber qué mercado enfocar los productos, los recursos necesarios y gastos de inversión, crear un estilo propio con base al conocimiento de la competencia, hace alianzas que le permitan estar en un mercado más competitivo. Las herramientas que se utilizan durante el proceso de planeación estratégica ayudan a la empresa para volverse más competitiva, porque define con claridad hasta donde se quiere llegar, cual camino seguir, de qué manera hacerlo, donde se encuentra, hasta alcanzar la misión que tiene. Cuando la empresa está en la posición de hacer cambios, de crear una planeación estratégica, entonces lo primero es plantear la manera de hasta dónde va a llegar, porque habrá empresas que se sienten cómodas donde están y definen seguir en la zona de confort, pero de igual manera existen empresas que tienen clara la misión, el propósito y las metas. La misión es una oración corta que contiene el objetivo principal de la empresa. A raíz de esto se crean las estrategias y acciones para encaminar a fundamentar la empresa. Pero además de la misión existe la visión, que es el enunciado que establece como se percibe el futuro. Y de esta manera la empresa define hasta dónde quiere llegar y como lo

lograra. Es en esta pregunta donde se definen los valores que quiere tener la empresa, estos son definidos por el gobierno corporativo en conjunto con un representante de cada departamento de la empresa para que sea un pilar en la construcción de la planeación estratégica. Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar, además deben de ser difundidos en toda la empresa incluidos clientes y proveedores y crear congruencia con las negociaciones hechas (Gitman, 2012).

De acuerdo con Cortes (2020), es importante mencionar que se debe realizar otra pregunta, ¿Dónde se encuentra actualmente la empresa? La razón es para conocer en qué posición, terreno y nivel competitivo se encuentra en la actualidad, solo así podrá crear estrategias para emprender acciones y cumplir la misión. Esto se hace mediante algunos análisis que permiten definir la situación real que incluye:

- Reconocer del negocio: Se realiza un análisis de los clientes, del precio de los productos, de las líneas de producción, de la capacidad instalada, de la competencia para luego crear estrategias de mejora para cada rubro. Se debe tomar en cuenta los siguientes criterios:
 - Clientes. Son todos los que realizan una compra o solicitan un servicio.
 - Competidores. Empresas que ofrece un servicio o producto parecido al propio y además dirige sus acciones de venta a un mismo segmento de mercado.
 - Precios. Cantidad necesaria para adquirir un bien, un servicio y otro objetivo. Normalmente está definido en una unidad monetaria.
 - Calidad. Está directamente relacionado con las necesidades del consumidor, obtener la satisfacción y la tranquilidad al adquirir un producto o servicio.
 - Estilo. Comportamiento, el diseño propio de cada producto según sus características.
 - Variedad de productos. Categorizar un producto y conocer los demás del mismo ramo que existen en el mercado, para ofrecer al consumidor una gama de variedad para cubrir sus intereses, necesidades y presupuestos (Cortes, 2020).

La planeación estratégica ayudará a la dirección de la empresa a definir y compartir cual será el rumbo que seguirá en los próximos años, dos, tres, cinco, diez, incluyendo la declaración

de la misión y visión de la empresa, los objetivos y las acciones que llevarán a alcanzar las metas trazadas. Hay que recordar que un plan estratégico es una herramienta, que sigue la secuencia de visión, misión, objetivos, plan de acción, enfoque y tácticas. La declaración de la visión define como vas a lograrlo, y la misión describe las acciones que se deberán tomar en cuenta de igual manera para alcanzar los objetivos que deben de ser metas generales con una idea clara en un determinado tiempo. Pero el plan estratégico va más allá que solo los objetivos porque abarca más tiempo y es un conjunto de todo. Es importante hacer un plan de proyecto, que describa como se lograra alcanzar las metas, debe contener, objetivos, métricas de éxito, participación y rol de los integrantes, presupuesto y su alcance, hitos y entregables, cronograma de actividades y programa y sobre todo el plan de comunicación. Los beneficios que se obtienen al tener una planeación estratégica es que todos se alinean hacia un propósito en común, el establecimiento de los objetivos de manera proactiva, objetivos a largo y corto plazo, evaluar la situación actual de la empresa y sobre todo con el objetivo de ayudarla para que sea más duradera, y sobre todo incrementar las utilidades, así como el compromiso y la motivación de los integrantes de la empresa (Mendoza, 2022).

Mendoza (2022) recomienda utilizar los siguientes pasos para crear un plan estratégico.

1. Situación actual de la empresa. Consiste en revisar los factores externos e internos, para hacer un análisis minucioso en equipo para tener diferentes puntos de vista. De igual manera hacer encuestas para conocer la respuesta de los clientes y proveedores.
2. Identificación de objetivos. Los objetivos deben ser claros y sencillos de entender, así como del conocimiento de todos los trabajadores, creación de valores, visión, misión, ventajas competitivas, y conocimiento financiero de parte de los dueños.
3. Desarrollo del plan. En el desarrollo del plan la primera pregunta que debes contestar es ¿Dónde quiero estar en cinco o 10 años? Bajo la respuesta entonces se crean planes a corto plazo, tres o 6 meses, que sean medibles y alcanzables. De vital importancia incluir el presupuesto y todo el tema financiero ya que es el propósito principal de la empresa, producir riqueza.
4. Implementación del plan. Después de todo el proceso se pone en marcha el plan. La ejecución de la estrategia en comunicación clara con todos los involucrados y con objetivo a alcanzar, pero con actividades específicas para lograrlo. Esta herramienta debe lograr comprometer a todos hacia el alcance de la meta final.

5. Revisión del plan y de ser necesario reestructurar. Hay que crear un plan de revisión del plan estratégico para asegurar el cumplimiento y sobre todo que se refleje en el aumento en las utilidades, o cualquiera que sea el objetivo. En caso de que la revisión refleje que tiene contratiempos es el momento de reestructurar el plan de nuevo (Mendoza, 2022).

Los factores externos son parte del análisis de la industria que se realiza para crear planes estratégicos que lo lleven al éxito. Los factores externos de la industria no se pueden controlar y tienen cambios repentinos constantes, generan un impacto positivo o negativo en el desarrollo y ejecución del manejo del proyecto que cada empresa. De igual manera están los factores externos, pero más relaciones con la elaboración de los productos como la demanda del mercado, las estrategias de los competidores, los recursos, insumos y proveedores. Cuando la empresa compra en el momento adecuado puede elevar la rentabilidad de ese insumo y por consecuencia del producto final. Otro factor externo que influye es la actividad crediticia de los bancos porque financia proyectos en los cuales la empresa está interesada, pero carece del recurso financiero para hacerla, si es muy alto el interés puede afectar las utilidades de la empresa, pero si es bajo puede aumentarlas por la inversión realizada. Los cambios políticos también impactan en las empresas porque crean estabilidad o inestabilidad en los países de tal manera que el precio se impacta de manera directa ya sea en la inflación, tasas de interés, rendimientos, escasez, abundancia, etc. El medio ambiente es otro factor externo impredecible y sobre todo incontrolable que puede hacer que la inversión hecha termine en un episodio de desastre. Los factores externos pueden controlarse de manera subjetiva pero no definitiva porque son impredecibles y pueden suceder en cualquier momento por un episodio diferente (David, 2021).

Factores externos que intervienen en las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas son los mismos, pero en diferente magnitud, pueden afectar los planes estratégicos creados para abrir nuevas oportunidades. Estos factores están incluidos en el entorno exterior como en los aspectos culturales, sociales, políticos, el mercado, la competencia y la tecnología. El sistema político que tienen los gobiernos actúa en algunas ocasiones como limitantes para el desarrollo de un proyecto o el crecimiento de la empresa, pero a veces es positiva, entonces será de ayuda para obtener los resultados esperados, de igual manera puede generar

oportunidades de negocio a la empresa. El mercado como factor externo está relacionado a la competitividad que la empresa tiene en relación con las demás. Los clientes, los insumos, los proveedores, el marketing, los medios de comunicación, el entorno en general ya sea demográfico, geográfico, ambiental, son dignos de análisis porque influyen directa o indirectamente en las empresas y su mercado. Cabe mencionar que los factores externos no se pueden controlar solo hay que adaptarse a ellos con los diferentes cambios que presentan para que no limiten el crecimiento y desarrollo de la industria. De igual manera los avances tecnológicos pueden afectar positiva o negativamente ya sea, en el proceso, el abastecimiento o suministro, redes de distribución, marketing, ventas, etc. Se refiere a la innovación, la evolución, y automatización, que aportan mejoras a las empresas haciendo la inversión necesaria para que la tecnología y sus avances ayuden a las compañías. El uso de los recursos renovables, los cambios climáticos son factores que también deben considerarse. El análisis externo de la empresa se hace tomando en cuenta todos estos factores para ayudar a la organización a conocer las amenazas y las oportunidades que están presentes. Además, para crear un plan estratégico que ayude a la estabilidad y sobre todo a la rentabilidad de la empresa. El cambio es inevitable, es por eso que ser flexibles es la única opción para enfrentar los cambios (Chacón, 2022).

Los factores externos que afectan a una compañía van desde cuestiones financieras, políticas hasta la tecnología, lo sociocultural y el medio ambiente e influyen en el desempeño de una organización. Deben verse como una oportunidad de conocer las amenazas y oportunidades que el entorno tiene para volver a la empresa flexible a este tipo de factores. Los principales factores externos son los cambios políticos, situaciones financieras, factores sociales y culturales, los avances tecnológicos y el medio ambiente. Las empresas deben de cumplir con la normativa en materia de leyes de empleo, impuestos y todas las regulaciones y políticas que tienen el gobierno para la operación de las organizaciones. Las situaciones financieras tienen una relación estrecha ya que afecta su salud en los cambios en las tasas de impuestos, el desempleo, la inflación, tasas de interés bancario, el cambio de divisas, etc. La sociedad está en constante cambio, modas, preferencias, tecnología, hábitos, actitudes, nivel educativo, entre otros, son factores que influyen en las empresas y su desarrollo. Los avances tecnológicos generan cambios significativos en todas las industrias, tiene tres áreas claves, la automatización, el comercio electrónico, y los medios digitales, que ponen a las compañías

en una ventaja competitiva por su utilización en el mercado. El medio ambiente también es un factor digno de análisis porque afecta a los mercados nacionales e internacionales solo con los cambios de la naturaleza y las empresas aprenden a mitigar su impacto o a ser flexibles. Los factores externos deben considerarse como parte de la planeación estratégica de todas las empresas (Hitt, 2016).

Porter (2019), dice que los factores internos que influyen en el ámbito empresarial son aquellos que son parte de la estructura y el resultado obtenidos, de la operación constante de la compañía y se puede tener control de ellos porque forman parte del proceso y la organización. Estos factores son:

- Estructura organizacional. Todas las empresas deben tener una misión y visión, así como el conjunto de valores que comparte con todos los integrantes del equipo dirigiendo todos sus esfuerzos para alcanzar los objetivos y metas de manera conjunta. Lo que afecta de manera negativa a las empresas son la actitud y comportamiento de los empleados, así como la falta de conocimiento de la asignación de puesto requerido, o la complejidad en la manera de estructurar organizacionalmente la empresa, donde la comunicación se entorpece y detiene la continuidad de los procesos.
- Estándares de la industria. Crean límites en la organización. Son los temas relacionados con el control de seguridad, la gestión del riesgo, gestión de la calidad, manejo de la información, comunicación asertiva entre los miembros del equipo, etc.
- Normas y procedimientos. Aporta a la empresa límites y reglas que ayudan para que todos practiquen las mismas y sobre todo estandaricen los procedimientos para mejorar la calidad en el servicio.
- Recurso humano. Es el recurso más importante en las empresas debido a que está relacionado directamente con las personas que hacen y dirigen el trabajo cotidiano, tiene relación con su capacidad, con los valores de cada uno, el liderazgo de los dirigentes, el respeto a las normas, la dirección hacia el cumplimiento de las metas, el clima laboral que se vive día con día, y a un constante aprendizaje y superación personal. Pueden llevar al éxito o al fracaso cualquier empresa.

- Finanzas. Las finanzas son un factor interno directamente proporcional al desempeño diario y al cumplimiento de las metas. Las finanzas sanas generan seguridad y confianza para el desempeño constante, además de vislumbrar un mejor futuro para todos los que ahí laboran. Las finanzas enfermas llevan directamente al fracaso a la empresa y la pérdida de credibilidad en el manejo del dinero, la incertidumbre está latente en todo momento por la falta de solvencia económica.
- Cultura laboral. Son las creencias, normas, comportamientos y prácticas que se cultivan en la empresa, el propósito es conducir y guiar a todos los integrantes del equipo a sentir que perteneces a la empresa y generar lealtad hacia la misma. Los líderes deben practicarla como ejemplo para permear de manera descendente. El impacto es directamente proporcional a las utilidades de la compañía.

Las fortalezas que tiene la empresa que la diferencian de las demás se les llama capacidades distintivas, entonces al aprovechar estas capacidades se vuelven ventajas competitivas, creando estrategias para reducir las debilidades y convertirlas en fortalezas. Cuando se hace una auditoria interna la participación de todos los que integran la empresa es importante, debido a que son ellos quienes operan los procesos, y tienen el manejo de la información, entonces la recopilación y evaluación de las diferentes áreas será a través de las personas, generando un sentido de pertenencia hacia la empresa y el impacto en el trabajo de los demás (David, 2021). Además menciona que las funciones básicas de la gerencia están integradas por cinco actividades importantes:

- Planeación: Determina una estrategia para alcanzar objetivos, define las tareas, y se crean estrategias para que la empresa siga siendo exitosa. De igual manera la planeación se utiliza para crear pronósticos que se utilizan como parámetros para medir la información real.
- Organización. Es la relación que existen entre la autoridad y las tareas en una estructura organizacional, que va a hacer cada quien y quien le reporta a quien. Además, establece la sistematización de los recursos. De igual manera se incluye la toma de decisiones, la comunicación y el control.
- Motivación. Está implícito la dirección de los esfuerzos hacia el comportamiento humano. Incluye los temas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, la manera

de delegar la autoridad, satisfacer las necesidades empresariales y con el capital humano, la parte moral y de principios y los cambios organizacionales.

- Factor humano. Todas las actividades relacionadas con el personal, salarios y sueldos, prestaciones, contratación, despidos, capacitación, seguridad, oportunidades de crecimiento, políticas, valores, relaciones públicas, etc.
- Control. Es la conclusión del proceso, donde se recibe y se analiza la información real contra la pronosticada, se incluyen todos los departamentos de la empresa, y ayuda en la toma de decisiones para cambiar el rumbo de la empresa o se sigue el mismo camino.

David (2021) dice que la mercadotecnia es otro factor que se analiza internamente para conocer las fortalezas y debilidades, ayuda a analizar a los clientes, la venta de productos y servicios, la planeación, el establecimiento de precios, la distribución de los productos, la investigación del mercado, y el análisis de las oportunidades. El análisis de las finanzas y contabilidad como fortaleza o debilidad de una empresa puede crear la ventaja competitiva porque al tener el control y conocer los movimientos y salud financiera establece la base para la creación de estrategias a corto, mediano o largo plazo. La liquidez ayuda a definir si las finanzas de la empresa son sanas o están dañadas de tal manera que evitan el crecimiento.

La parte de producción y operaciones consiste en la transformación de los insumos de productos y servicios, así como el control de entradas y salidas de la materia prima, mano de obra, maquinaria, etc. David (2021) define que las funciones básicas del departamento de producción son:

- Proceso. Determina la manera en que se desarrolla el flujo de operaciones para completar el producto o servicio a ofrecer, la distribución de las instalaciones, el balance de la línea, la forma del transporte de los materiales, así como el control en el proceso, la tecnología requerida, entre otras.
- Capacidad. Conocer el rendimiento de los recursos, pronósticos de todo tipo, planeación, programación y análisis de líneas.
- Inventario. Control de entrada y salida de materiales, así como el que se encuentra en proceso, de igual manera los productos terminados. La compra de materias primas y recursos necesarios para la operación son parte del inventario.

- Fuerza laboral. Relacionado con el manejo del personal, capacitación, administración, diseño y medición del trabajo, normas y procedimientos, así como la productividad, tiempo para alcance de objetivos.
- Calidad. Es garantizar que los productos cumplen con las expectativas del cliente.

Otra área importante de las operaciones internas a examinar es la de investigación y desarrollo ya que es una estrategia para conocer la posición actual y crear planes para el futuro en función de la mejora continua y así crear una ventaja competitiva, la inversión en este rubro es grande, pero retribuye beneficios que reducen costos y ayudan a mejorar en todo sentido. La información es la piedra angular de las empresas, y tiene como propósito principal mejorar el rendimiento al ayudar a la gerencia a la toma de decisiones con base a datos reales. La información en combinación con ayuda de la tecnología utilizados de manera positiva llevaran al éxito a las empresas (David, 2021).

El análisis interno de una empresa es un estudio para conocer el estado de todos los factores internos y poder crear una ventaja competitiva. Los factores a analizar internamente en la empresa pueden ser tangibles, que son fáciles de identificar y de evaluar, tales como el recurso financiero, tecnológico, organizacional y el físico. Otros son los intangibles que representan algo complicado de explicar y evaluar, porque son aspectos que se evalúan basados en la percepción y el sentido pero que impactan en los resultados finales de manera sustancial. Incluye recursos humanos, cultura empresarial, innovación, imagen. El análisis de todos estos factores ya sean tangibles o intangibles permiten detectar las fortalezas y debilidades de la empresa con la recopilación de información real que se genera a través de los diferentes departamentos. Los factores internos de una empresa son parte de la estructura propia, limitan o favorecen el desarrollo y ejecución de proyectos (Gutierrez, 2020).

2.1.3 Entorno empresarial

Gitman (2012) habla sobre el estudio de la industria a la que pertenece, la madurez, el número de participantes, todo esto con el fin de determinar el posicionamiento real de la empresa, además de tener claro lo que afecta exterior e interiormente a la empresa. Los factores que toma en cuenta son:

- Número de competidores. Determinar la competencia directa e indirecta, conocer las regulaciones gubernamentales, diferenciación de productos y economías de escala.
- Análisis de la madurez. Conocer cuál es la etapa en la que se encuentra la empresa, ya sea naciente, crecimiento, madurez o envejecimiento, para conocer sus posibilidades de crecimiento potencial. La tasa de rendimiento se analiza, así como la participación del mercado, lealtad de los clientes y después definir la madurez de la empresa, así como los recursos que tiene y va a requerir.
- Análisis de atractividad. Este análisis se realiza con los competidores, los clientes, proveedores, la fuerza laboral ayudando a identificar que es la atracción que presenta la industria, como es el comportamiento de la rentabilidad esperada.

Cortes (2020), hace mención de la identificación de los factores básicos de competencia que son todos aquellos que afectan de manera directa la preferencia del cliente y la participación en el mercado. Es un análisis donde se relaciona la competitividad con los otros negocios dedicados a lo mismo, realizando encuestas a clientes y visitas a otros negocios, además charlas con los trabajadores y con los clientes sobre los productos que se ofertan, de esta manera se identifican las fortalezas y las debilidades, amenazas y oportunidades de la misma empresa y definir la posición que ocupa en el mercado.

Hitt, (2016) plantea que el camino que seguirá la empresa hasta alcanzar el objetivo es mediante la dirección estratégica u objetivo estratégico debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años. Los planes de acción que ayuden al fortalecimiento de la empresa en relación con la competencia se hace después de que la empresa presenta estabilidad financiera. Con base a esta decisión que se debe tomar se puede decidir cuál tipo de estrategia seguir.

- Estrategia de enfoque implica orientar los productos a un nicho de mercado, desarrollando, comercializando y vendiendo productos a un tipo de consumidor en particular.
- Estrategia de diversificación es el plan que el negocio o empresa hace para aumentar la ventaja competitiva creando productos que sean similares pero diferentes a la vez y logren competir de mejor manera en el mercado.
- Estrategia geográfica basada en la ubicación específicamente para la promoción del producto o servicio que se brinda, para implementar estrategias y campañas para los clientes de la región.

Estas estrategias son genéricas al elegir alguna de ellas deben darse a conocer en toda la administración. Es importante mencionar que la estrategia debe dedicársele el tiempo necesario y además se puedan cuantificar los resultados. Las estrategias de recursos deben operar para tener ventajas competitivas que le permitan administrar de la mejor manera los recursos ya sea materiales, humanos y financieros y la distribución entre las actividades de la empresa. Todas las estrategias que se utilicen ya sean de mercado, de producto, financieras, administrativas deben llevar al alcance de la misión de la empresa ya sea a corto o mediano plazo, creando un impacto positivo en la compañía de tal manera que se vea reflejado en la utilidad del ejercicio (Hitt, 2016).

2.1.4 Análisis estructural de la industria

Porter (2019) dice que la estructura de la industria contribuye en la determinación de las reglas competitivas del juego y también las estrategias en las que tiene acceso la empresa. Son las fuerzas externas la que también afectan a las compañías influyendo en el éxito en combinación con las capacidades individuales.

Como menciona Porter (2019), la competencia intensa está basada en la estructura económica subyacente determinando las reglas competitivas y además las estrategias porque afectan de manera directa.

Las fuerzas que impulsan la competencia en la industria consideran varios factores clave que afectan la rivalidad entre empresas. Los compradores juegan un papel crucial, ya que su poder de negociación varía según la demanda del producto. Los productos sustitutos representan

una amenaza significativa, ya que, al utilizar procesos y materias primas más económicas, pueden reducir los precios e impactar las ventas y rentabilidad de los productos originales. Los proveedores también influyen directamente en el precio y posicionamiento, ya que poseen poder de negociación al controlar el acceso a materias primas, especialmente cuando se vuelven los únicos oferentes en el mercado. Los participantes potenciales, como grandes empresas con capacidad de comercialización y producción masiva, pueden reducir costos y dificultar la competencia. La rivalidad entre competidores suele ser intensa y, en ocasiones, desleal, lo que obliga a las empresas a identificar a sus competidores y generar estrategias para mantenerse en el mercado. Estas cinco fuerzas competitivas afectan directamente la rentabilidad y la formulación de estrategias, forzando a las empresas existentes a mejorar productos y servicios. Las marcas consolidadas cuentan con la lealtad de los consumidores, respaldada por estrategias publicitarias, calidad y posicionamiento, lo cual dificulta el ingreso de nuevos productos. Los canales de distribución son determinantes en la competencia; las grandes compañías optimizan su logística y equilibran costos, mientras que, para las pequeñas empresas, la inversión en distribución puede ser costosa y arriesgar sus utilidades. Además, factores como el acceso preferencial a materias primas, experiencia en producción y subsidios gubernamentales brindan ventajas competitivas al reducir costos y mejorar precios. Estas ventajas permiten a algunas empresas consolidar su posición en el mercado, impactando directamente en la comercialización y en la calidad de los productos. El análisis estructural de la industria debe practicarse de manera periódica para mantenerse vigente en la formulación de estrategias que le permitan permanecer en el mercado de manera exitosa y con un panorama de crecimiento alto en la comercialización de los productos ofertados (Porter, 2019).

El entorno empresarial en México es diverso y además complejo, influyen directamente factores económicos, políticos, sociales y culturales. La economía mexicana es la segunda más grande de Latinoamérica, sin embargo, es vulnerable a las fluctuaciones del mercado internacional y al tipo de cambio que se vuelve totalmente volátil. De igual manera en el ámbito político, la corrupción y la inseguridad afectan la estabilidad, el desarrollo y el crecimiento económico de las compañías ante una cultura empresarial influenciada por tradiciones que incluyen a la familia en todos los ámbitos, la jerarquía se ve reflejada hasta

en la estructura organización de la empresa propiedad de la familia, la toma de decisiones se ve afectada por esta relación, y el crecimiento es limitado (Rascón y Aguilar, 2023).

Gerson (2021) menciona que el análisis de la industria ayuda a identificar las fortalezas con que cuenta, pero también las áreas de oportunidad en las que puede aplicar algunos cambios. Cada empresa busca día a día mejorar para mantenerse vigente en el mercado y lograr los objetivos trazados. Existen fuerzas competitivas básicas para hacer un análisis de la industria más objetivo.

1. Rivalidad entre competidores. Incluye a todas las empresas que pertenecen al mismo ramo y comercializan los productos similares o iguales.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos. Ayuda a identificar el ciclo de vida del producto, la durabilidad, las fortalezas que presenta entorno a los productos sustitutos y sobre todo aprovechar esta información para generar una ventaja competitiva que aporte valor.
3. Amenaza de nuevos participantes en el ramo. Identifica la competencia directa y los posibles nuevos competidores, ayuda a conocer más el propio producto y así adelantarse hacia nuevos productos de los competidores.
4. Poder de negociación con los clientes. Esta habilidad ayuda a crear la fidelidad y sobre todo un lazo entre cliente-proveedor porque la negociación económica permite que las dos partes obtengan una ganancia.
5. Poder de negociación con los proveedores. Es una habilidad para que los proveedores obtengan de alguna manera una exclusividad o ventaja y la operación lleve a ganar de los lados de la transacción.

Un análisis de la industria ayuda a crear planes a futuro basado en la oferta y la demanda, los hábitos del consumidor, de igual manera los cambios políticos que afectan a la industria, así como los cambios en la economía en general. La precisión de los datos genera una proyección más certera que lleva al éxito a las compañías. Requiere de tiempo y esfuerzo para lograrlo, pero es importante conocer el entorno industrial al que se pertenece. La cadena de valor forma parte del análisis de la industria debido al aprovisionamiento de las materias primas, así como la distribución del mismo, utilizando un método según las necesidades que facilite la toma de decisiones y estrategias al ubicar la empresa frente a sus clientes,

proveedores y competidores, estableciendo vínculos externos y tomar decisiones sobre la integración hacia adelante y hacia atrás (Gerson, 2021).

El ciclo de vida de la industria según Gerson (2021) es una herramienta que comprende la estructura, y explica que todas las empresas evolucionan de la misma manera:

- Antes del lanzamiento. Es el periodo donde el emprendedor prepara todo para empezar su negocio, investiga el entorno de la industria, reúne el capital necesario, proyecta sus necesidades, cada quien determina su tiempo de proceso.
- Lanzamiento. La idea se vuelve una realidad. El emprendedor abre el negocio y comienza a comercializar sus productos o servicios que le generan ingresos. Esta fase puede durar meses o años. Es importante tener un plan claro de crecimiento para asegurar finanzas sólidas, y sobre todo solvencia económica para mantenerse durante el inicio que es un periodo crítico.
- Crecimiento. El negocio empieza a desarrollar más ventas, más ingreso, aumenta sus clientes, su rentabilidad crece, la requisición de empleados crece, y todo empieza a moverse según sea el crecimiento que se tiene. Esta etapa puede durar años y es directamente proporcional al nivel de finanzas sanas que tengan. En esta fase debe prestarse atención a el financiamiento, el equipo, los sistemas y procesos, las ventas, los clientes y la competencia.
- Consolidación o renovación. Cuando el negocio ha madurado y está estable viene un periodo consolidación que permite analizar desde otro punto de vista, esto sucede después de varios años en el mercado (mínimo 10 años) en una presencia constante y sólida. Tiene un crecimiento lento, y la rentabilidad es estable. Centra su crecimiento en mejorar los procesos y optimizar los costos. El flujo de caja es constante y positivo Aquí puede surgir una renovación porque el mercado es cambiante y requiere cumplir las demandas actuales.
- Etapa final. Es la fase en la que el negocio va de salida de la industria. Es una conclusión del manejo inadecuado de todos los recursos, llevan a la venta, o cierre.

2.1.5 Mercadotecnia segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso de marketing donde la empresa hace una división en pequeños grupos que tengan semejanzas en sus características y comportamientos. Todo esto con la intención de que la empresa conozca las necesidades a cubrir de los posibles clientes de un producto o servicio, para tener una ventaja competitiva en el segmento determinado y así cubrir dicha necesidad. Lo importante es destacar que en el mismo mercado existen diferentes grupos de consumidores con distintas necesidades y preferencias de compra además de comportamiento de uso de producto. A veces una sencilla mezcla de marketing resuelve que las necesidades de los clientes sean contempladas, de tal manera que la combinación de diferencias permite llegar a un mercado meta, pero antes hay que crear la segmentación del mercado para conocer las características necesarias que ayuden a abordar a los clientes específicos para el producto. La segmentación de mercado consiste en dividir en pequeños grupos a la población total que tengan semejanzas entre sí, así como diferencias determinantes. La clave del éxito de la segmentación consiste en enfocarse en los grupos de personas interesadas en el producto, ya sea en uno o dos, esto es cuando se trata de una pequeña o mediana empresa, porque si se enfoca en todo el mercado las grandes compañías terminarían por acabar con ella, debido a que tienen una mezcla de marketing más cimentada que las ayuda a conocer todo el mercado y ofrecer productos que satisfagan sus necesidades específicas (Kotler y Keller, 2012).

Según Stanton y Etzel (2010), la segmentación se utiliza para homogenizar el mercado y permanecer vigente. Existen criterios de segmentación de mercado que ayudan a clasificar a los individuos que tengan la misma respuesta para cubrir una necesidad.

1. Segmentación demográfica: Incluyen las características demográficas de la población:
 - Edad. Agrupa a las personas por la edad debido a que las necesidades cambien dependiendo de este factor.
 - Clase social. Agrupa a las personas según la clase social a la que determina por sus ingresos, y estilo de vida.
 - Genero. Los hombres y las mujeres tienen diferencias específicas que deben adecuarse a sus necesidades.

- Cultura. Es una variable que dependiendo del tipo de cultura específica será el comportamiento que se tiene ante los productos o servicios.
- Religión. La variable de la religión engloba diferentes doctrinas o paradigmas que las personas tienen que afectan directamente en el consumismo.
- Ingreso. Variable que divide a la población dependiendo de la cantidad de dinero que ingresa a su familia, porque impacta directamente en el tipo de productos o servicios que consume.
- Escolaridad. La variable de escolaridad ayuda a detectar diferentes comportamientos que aportan información en el consumismo dentro de los grupos de la escolaridad.

2.- Segmentación geográfica. Determinan su ubicación específica, región, estados, ciudades y pueblos donde vive y trabaja la gente. Las personas que viven dentro de la misma región tienen la tendencia hacia los mismos valores, preferencias, nivel de ingresos y a veces hasta actitudes.

3.- Comportamiento del consumidor. Análisis sobre porque compra, que está buscando y cuando lo quiere, puede ser calidad, precio, proyección, imagen, etc.

4.- Segmentación Psicográfica. Variable que hace referencia a la personalidad, valores, gustos, modas, estilos de vida, carácter.

5.- Factores económicos. Variable que incluye estabilidad laboral, nivel de ingresos, tipos de puestos de trabajo.

La razón por la que se utilizan diferentes variables para la segmentación de mercado es precisión para tomar en cuenta los comportamientos de cada segmento de una manera básica en el desarrollo de un marketing más efectivo que ayude a realizar ventas de manera eficiente, con la intención de dirigir los productos o servicios a los consumidores que realmente están interesados en comprar (Stanton y Etzel, 2010).

Kotler y Keller (2012) definen a los objetivos de la segmentación del mercado según:

- Producto. Hacer productos exitosos con características específicas de tal manera que se consuman con eficiencia ayudando a la empresa a tener más ingresos y crecer de manera concisa.

- Precio. Establecer un precio que este dentro del margen que se encuentran los demás productos del mercado para que el público en general esté interesado en pagar por él.
- Promoción. Ayuda a los productos a posicionarse en el mercado y dirigir las estrategias hacia el éxito de la empresa.

Stanton y Etzel, (2010) dice que los pasos a seguir para implementar una estrategia de segmentación de mercado son:

1. Definir el mercado. Enfocarse en descubrir el tamaño del mercado, cuál es su posición dentro de los clientes y si en realidad cumple con las expectativas del cliente.
2. Segmentar el mercado. Definir específicamente cuál será su mercado base.
3. Comprender el mercado. Debe conocerse a los consumidores y entender las necesidades para ofrecer lo que realmente necesita. Hacer encuestas para conocer el mercado y definir si es el correcto.
4. Construir el segmento de clientes. Cuando ya se conoce la respuesta del análisis entonces hay que segmentar de manera dinámica para la marca.
5. Probar la estrategia. Al implementar la estrategia se tendrán respuestas claras con base a los resultados obtenidos en las ventas y se corrige conforme requiere hasta llegar al éxito.

La investigación de mercado consiste en la recopilación de datos del mercado que den un panorama más claro a la empresa y ayude a conocer a sus clientes de manera exitosa. Es un proceso para identificar, recopilar y analizar datos para la toma de decisiones asertiva. Ayuda a crear objetivos específicos, definir políticas, y estrategias para reducir la incertidumbre y el riesgo que guía a un proceso seguro y óptimo (Kotler y Keller, 2012).

Es donde nace la segmentación del mercado porque después de investigar se concluye que el mercado es muy grande y solo algunos están interesados en los productos o servicios que las compañías ofrecen (Kotler y Keller, 2012).

Según Kotler y Keller (2012) existen diferentes tipos de segmentación de mercado:

- Socioeconómicos. Donde la segmentación está directamente relacionada con el ingreso y la manera de vivir de las personas.
- Económicas. Basado directamente con la cantidad de renta del consumidor.

- Empresarial. Segmentado por tipo y tamaño de las empresas, así como su participación en el mercado.
- Conductual. La segmentación del mercado dividido de acuerdo a las conductas, actitudes que tienen los consumidores con respecto al producto.
- Demográfica. Incluye ciclo de vida, edad, género.
- Psicográfica. Segmenta al mercado según preferencias, personalidad, estilo de vida y clase social de los consumidores.

Una segmentación de mercado debe ser homogénea, de tal manera que establezca la división clara y que los miembros del grupo compartan la misma información, que sea medible basada en la sustentación de datos, números y formas de comprobar el tamaño del grupo, de igual manera accesible para el manejo de la información desde cualquier punto de vista y que la división de los grupos sea sustancial, todo esto para que la segmentación tenga la importancia necesaria donde se creen las estrategias y se conozca mejor a los consumidores (Kotler y Keller, 2012).

Porter (2019) menciona que existen ventajas significativas para creer en la segmentación de mercado:

- Mejorar el aprovechamiento de los recursos debido a que los productos creados están directamente dirigidos al mercado que está interesado.
- Aumentar el alcance de la marca porque influye directamente en el mercado al que fue diseñado el producto, hace conexión, crea lealtad y mejora la imagen.
- Elevar la satisfacción del cliente porque envía mensajes apropiados al público correcto creando un vínculo entre los dos y mucha empatía.
- Localización de oportunidades de venta porque será dirigida solo a las personas interesadas en comprar.
- Mayor satisfacción de los clientes porque sienten que tienen un trato personalizado de la marca y el producto satisface sus necesidades de una manera satisfactoria.

Para determinar la segmentación de mercado es importante conocer el historial del comportamiento de los clientes, que productos compra, con qué frecuencia, donde los compra, con el objetivo de satisfacer las necesidades de manera exitosa. Además, es

importante segmentar a la competencia haciendo un comparativo de productos o servicios con los líderes del mercado de manera particular que ayude a mejorar las practicas creando una ventaja competitiva que posicione al producto sobre los demás (Kotler y Keller, 2012).

Sainz de Vicuña, (2021), dice que la segmentación de mercado ayuda a organizar a los clientes según el sector al que pertenecen, similares entre sí que tienen el mismo comportamiento dependiendo de las características socioeconómicas, psicológicas, geográficas o de comportamiento que haga la diferencia. Existen diferentes tipos de segmentación dependiendo de los potenciales clientes, tomando diferentes variables. Los tipos de variables son:

1. Geográficas. Lugar físico donde se encuentra.
2. Demográficas. Incluye edad, genero, orientación sexual tamaño de familia, ciclo de vida, ingresos familiares, profesión, nivel educativo, estatus socioeconómico, religión, nacionalidad, cultura, raza, generación.
3. Psicográficas. Incluye personalidad, valores, actitudes, intereses.
4. Socioeconómicas. Incluye nivel de ingresos, estilo de vida.
5. Conductuales. Búsqueda de beneficio, tasa de utilización del producto, fidelidad a la marca, utilización del producto final, unidad de toma de decisiones.

La segmentación profunda es cuando se unen varias variables proporcionando un conocimiento más profundo. El perfil del comprador está basado en tener suficiente información para clarificar la imagen del integrante del segmento (Sainz de Vicuña, 2021).

Sainz de Vicuña, (2021) dice que, dependiendo de los productores y los compradores, existe otro tipo de segmentación de mercado:

1. Segmentación ad-hoc. La empresa realiza una segmentación diseñada específicamente en los productos propios, e interpreta los resultados con inteligencia comercial.
2. Segmentación sindicada. La segmentación se lleva a cabo a través de una agencia independiente donde se comercializan varios productos. Los segmentos son representativos de industrias o zonas geográficas que pueden utilizar varias empresas.

3. Segmentación feral. Los segmentos aparecen de manera espontánea en el mercado, normalmente lo utilizan los líderes de opinión.

Los beneficios que otorga la segmentación están relacionados con identificar las necesidades más específicas, seleccionando la estrategia de marketing adecuada para optimizar los recursos empresariales como producción, logística, publicidad, identificando el nicho para minimizar la competencia, aumentando las posibilidades de crecimiento de la empresa. La segmentación será más efectiva cuando la homogeneidad entre segmentos sea clara y estable ayudando a garantizar que los clientes tendrán los mismos comportamientos y las mismas variaciones manteniendo la veracidad del estudio enfocada directamente a los clientes potenciales (Sainz de Vicuña, 2021).

2.1.6 Mercadotecnia determinación de precios

Los precios se determinan mediante un proceso en el cual se define cual será la remuneración económica que adquiere la empresa que ofrece un producto o servicio en el mercado. Los costos de producción son determinantes para el precio, de igual manera influyen otros factores importantes como las condiciones del mercado, el precio de los competidores, la solvencia de la empresa y de los clientes. El objetivo de la fijación del precio es principalmente obtener ganancias en la empresa y recuperar los costos del producto (producción, operación, distribución, promoción, ventas, etc.), además de aumentar la participación en el mercado, crear el equilibrio con los precios de la competencia, asegurar el retorno de la inversión a largo plazo basado en la constancia y destreza para el manejo de los recursos (Stanton y Etzel, 2010).

Sainz de Vicuña, (2021) menciona que la fijación de los precios es un método que contiene los siguientes pasos:

1. Fijación de precio en función de los costos. Es el principal objetivo y es directamente proporcional a los costos del proceso y el porcentaje deseado de beneficios.
2. Fijación del precio por demanda. Toma en cuenta la demanda de los consumidores, si es alta o baja, el precio puede fluctúa dependiendo de las condiciones en las que se presenta. El cliente determina cual es el costo que está dispuesto a pagar.

3. Fijación de precios por competencia. Al momento en que el producto llega a la estantería de las tiendas la posición será directamente con los competidores, entonces el precio se fija para entrar en el promedio de todos, dependiendo de la calidad y las necesidades que cubre.
4. Fijación por descuento. Cuando el precio se fija por este concepto se trata de agradecer a la fidelidad de los clientes y sobre todo a la preferencia de la compra. Puede ser por descuento, bonificación, o bonos.
5. Fijación por precio segmentada. Se utiliza cuando la empresa vende el mismo producto en diferentes presentaciones, enfocada a un sector de clientes, pero ofreciendo a cada uno la necesidad que desea cubrir.
6. Fijación de precios psicológica. Esta directamente relaciona con el sentimiento que tiene el cliente sobre el producto.
7. Fijación de precios de salida del mercado. El precio se reduce porque está a punto de desaparecer en el mercado, ya sea porque viene en una nueva presentación o está ofreciendo otras cosas al consumidor.
8. Fijación de precios por área geográfica. En este caso se aplica en las empresas que su distribución es en diferentes partes del país o en varios países. Se toma en cuenta el lugar donde se elabora y va aumentando conforme la ubicación que tiene, además se puede dividir en zonas, tomando en cuenta la capacidad económica de la zona. Igual se puede establecer el mismo precio en todos los puntos de venta creando un promedio de los costos y transportes.
9. Fijación de precio dinámica. Está basado directamente en las necesidades del cliente y se aplica cuando los productos o servicios son muy específicos y a veces hasta personalizados.
10. Fijación de precio internacional. La determinación del precio deja de tomar en cuenta la distribución del producto y establece un precio en cualquier parte del mercado que sea solicitado.

Los factores que se consideran para fijar el precio pueden ser externos e internos. Los externos son todos aquellos que desde fuera de la empresa logran crear un impacto en el producto o servicio. Los internos son todos los costos y gastos que tiene la empresa para poner el producto para la adquisición directa del consumidor (Kotler y Keller, 2012).

David (2021) dice que la fijación del precio de un producto o servicio es con la finalidad de atraer más compradores y permanecer el mercado por largo tiempo. Intervienen varios factores tanto internos como externos, una mezcla entre los ingresos y los costos, incluyendo los servicios complementarios como transporte, logística, mantenimiento, almacenaje, impuestos, etc. dándole un valor monetario que se posiciona en el mercado según el estatus. Entre los factores que interfieren en la determinación del precio son:

- Demanda estimada. Tamaño de la demanda y frecuencia de compra.
- Reacciones de la competencia. Los productos semejantes existentes en el mercado, los sustitutos, o productos relacionados.
- Mezcla del marketing. Los productos nuevos o establecidos y su uso del ciclo de vida, los canales de distribución, tipos de intermediarios, promociones.

David (2021) define que los principales grupos de interés que afectan las decisiones para el establecimiento de los precios son:

- Consumidores. Son aquellos que obtienen los productos porque cubren una necesidad.
- Proveedores. Aquellos que proveen de toda la materia prima para crear los productos, determinando de manera directa el precio total.
- Distribuidores. La distribución es parte fundamental del precio final del producto, porque ayuda a poner los productos en donde los obtengan los consumidores.
- Gobierno. Ponen limitación en el establecimiento de algunos precios, e influyen de manera directa con el gasto de impuestos, prestaciones de ley, etc.
- Competidores. Generan equilibrio entre los productos similares ofreciendo al consumidor final una gama para poder hacer su elección (David, 2021).

Según David (2021), existe una metodología para establecer los precios que las empresas deben de considerar:

1. Objetivo de fijación de precios. Tomar en cuenta porque existe en el mercado el producto, supervivencia, diferenciación de otros productos, participación en el mercado, obtener más ganancias, etc.
2. Determinación de la demanda. Conocer el alcance que tiene el producto, además de analizar la curva de demanda en relación al precio y el punto de equilibrio, ya que muestra

la cantidad de compra probable del mercado en los precios que ya existen, tomando en cuenta la aceptación del producto y la sensibilidad que tiene el cliente ante el precio del mismo.

3. Estimación de costos. En la demanda existe un límite superior de precios que se determina con la participación de la competencia, el límite inferior lo determina los costos totales del producto. Todas las empresas esperan tener un costo que incluya todos los gastos además de un porcentaje de utilidad, pero dependiendo directamente del volumen de venta esos costos son diferentes.
4. Precios de la competencia. Se deben analizar los precios de la competencia directa para tener un margen de precio entre el menor y el mayor y así poder determinar el precio que se ofrecerá en el mercado del producto. Es importante tomar en cuenta los productos sustitutos que también son competencia.

De igual manera David (2021) menciona que existen algunos métodos para hacer la fijación de precio mejor para la empresa:

- Fijación de precio por márgenes. Tomar en cuenta el margen de utilidad sobre el costo total unitario del producto, directamente proporcional al volumen de ventas y producción determinado para acercarse cada vez más a lo real.
- Fijación de precio por rendimiento objetivo. Se hace el cálculo del rendimiento sobre la inversión, tomando en cuenta la inversión y costo más la ganancia. La condición del mercado en este caso no afecta.
- Fijación de precio vigente en el mercado. Está basado directamente por el margen que se maneja con los competidores, depende de la estrategia comercial de penetración del mercado y su posicionamiento. Este método se utiliza cuando los costos son difíciles de determinar y genera utilidad el margen de utilidad y precios del mercado actual.
- Fijación de precios basado en costos variables. Incluye los costos variables incurridos en la elaboración y distribución del producto. Toma en cuenta además el margen de utilidad que se quiere obtener, tomando poco en cuenta los precios del mercado.

Entonces para determinar el precio final de un producto intervienen muchos factores que deben tomarse en cuenta, algunas veces para introducirse en el mercado el precio entra con un margen de utilidad muy pequeña, pero si no genera competencia con los demás a pesar

del bajo precio puede desaparecer, pero si tiene un costo bajo y tiene ventajas competitivas su precio se puede modificar según sea la estrategia diseñada con base al crecimiento de las ventas. Siempre debe de existir un equilibrio con los demás productos para poder permanecer, y sobre todo que las empresas tengan las suficientes ventas con el margen de utilidad deseado. Los productos sustitutos pueden alterar drásticamente el precio del mercado debido a que sus costos son menores y el margen de utilidad está basado en las ventas por volumen (Kotler Keller, 2012).

2.1.7 Capital humano

El manejo del capital humano en las empresas son parte del valor de cada una de ellas. El mundo laboral cambia todos los días conforme las necesidades de cada empresa. De igual manera las personas o colaboradores de las empresas han evolucionado, antes un tirano, dictador sin educación que cumplía con los requerimientos de los dueños era totalmente aceptado, sin importar la calidad de vida dentro del ámbito laboral que se tenía. Ahora ha cambiado totalmente, los colaboradores que están a cargo deben ser educados, tratar con respeto a los demás, crear un ambiente laboral agradable para todos, cumpliendo con los requerimientos del cliente, los colaboradores y los dueños. Se debe de considerar que el recurso humano es el más importante, en este mundo de competencia, desafíos, retos y requerimientos extremos para llevar al éxito a las empresas, y al país. Este recurso con su conocimiento puede llevar a la innovación, al cambio, a la superación y manipulación de las personas para alcanzar los objetivos, creando compromiso y motivación para el día a día. Es un tema difícil dentro de las empresas porque se habla de las personas que ahí laboran, depende de su ideología, cultura, nivel social, valores, actitudes y formas de comportamiento, todo esto determina su forma de ser. Es aquí donde los colaboradores dejan de percibir que algunas veces se requiere de un cambio en la empresa, que debe nacer al cambiar la manera de pensar, pero esto genera un impacto directo en su manera de ser y de vivir (Hernández, 2014). La mayoría de las organizaciones reconocen que las personas que integran su empresa son uno de los principales pilares, es por eso que el tema del recurso humano va evolucionando de manera considerable con el paso de los años. Los objetivos primordiales están basados en motivar, desarrollar y crear sentido de pertenencia en el talento humano. De igual manera trabajan en ofrecer mejores planes de compensación y beneficios al

colaborador, enfocados en cubrir las necesidades, fomentando la generación de un buen lugar de trabajo y la conciliación con la familia en compartir lo recibido. Otro enfoque que están tomando en cuenta los dirigentes del capital humano es la formación y desarrollo profesional de sus colaboradores, basado en el cambio de mentalidad y el desarrollo de nuevas habilidades, aprendiendo cada día más sobre el propio negocio de tal manera que les permita realizar su trabajo de manera profesional y con un amplio conocimiento, para cuando exista la posibilidad de un acenso estén preparados para asumirlo teniendo la base y una formación continua. La competencia es algo latente en todos lados es por eso que buscar y desarrollar talentos se vuelve parte de la cotidianidad. La tecnología juega un papel importante en todo esto debido a que en la actualidad existen software que facilitan tanto el trabajo diario como la captación de talentos mediante plataformas especializadas en el tema (Chiavenato, 2020).

La selección del personal de una empresa es una inversión que se convierte en rédito satisfactorio cuando son las personas correctas para el puesto adecuado. Es un proceso fundamental y forma parte de la planeación estratégica que encamina al cumplimiento de los objetivos. Cuando la rotación del personal es alta, entonces se afecta la productividad y las finanzas, porque la inversión en capacitación se eleva. Al crear una filosofía de valores, una misión y visión coherentes que todos los integrantes de la empresa se sientan identificados la productividad crece al igual que la rotación del personal. Detrás de la excesiva rotación de personal se esconde una desmotivación, una insatisfacción laboral influenciada por el conjunto de ausencia de valores de las empresas que genera una competencia entre la oferta y la demanda que al final el trabajador termina tomando la decisión final. Normalmente está en la búsqueda de un trabajo interesante, una recompensa justa, condiciones laborales adecuadas y un ambiente de trabajo sano. La mayoría de las veces los trabajadores carecen de motivación, pero es la necesidad económica la que hace que se queden en un trabajo que no les agrada. Otra causa de la rotación laboral es por la falta de equilibrio entre el trabajo y la remuneración, la balanza está cargada hacia el trabajo excesivo, entonces se buscan opciones diferentes, y terminan renunciando y yendo a una empresa con mejor equilibrio. De igual manera la falta de posibilidades de crecimiento son otro factor para cambiar de trabajo, porque el crecimiento laboral en general implica más salario (Sáenz, 2019).

2.1.8 Las finanzas en el emprendimiento

Emprender es convertir una idea de negocio en realidad, puede ser innovador o de algún producto que ya existe. Para esto hay que utilizar todo el conocimiento, habilidades y destrezas que tenga la persona dueña del negocio para obtener ganancias económicas. El emprendedor se enfrenta a situaciones y obstáculos que debe resolver para seguir adelante, se trata de quitar la adversidad para lograr los objetivos. Al empezar el camino del emprendimiento es importante contar con un buen sistema financiero, tener conocimiento de este tema, porque puede ayudar al éxito o fracaso del negocio. En el proceso puede haber una versión errónea de tener éxito económico, el que real y fríamente lo dice es el reporte que hace el contador mes con mes. Las cuentas se deben de pagar, impuestos, nominas, insumos, gastos fijos si no se cuenta con el dinero para realizar los pagos se genera un nivel de estrés alto además de impactar severamente en la economía del negocio. Las ventas son la mejor manera de asegurar que se está ingresando dinero a la empresa, cuando las ventas son a crédito se debe de tomar en cuenta la rotación de los insumos, así como los inventarios para determinar el plazo de pago (Wheelen y Hunger, 2013).

Cortes (2020), menciona que el éxito del negocio tiene diferentes factores:

- Costear lo más cercano posible a la realidad.
- Vender lo suficiente para ingresar dinero a la empresa.
- Planear un presupuesto acorde a la relación cliente – empresa.
- Asegurar periodos de cobro acorde a las necesidades de la empresa.
- Conocer el mercado.
- Negociar con los proveedores planes de entrega y crédito.
- Analizar a los clientes, conocer sus necesidades.
- Asegurar el flujo de efectivo para cumplir con los compromisos.

El buen manejo del negocio, la administración de los recursos de manera limitada y oportuna ayudan a la gestión de las finanzas, así como el flujo de caja y la liquidez en las transacciones diarias son totalmente necesarias para la toma de decisiones diarias.

Hitt (2016) habla sobre la existencia de prácticas para salvaguardar las finanzas de la empresa:

- División de gastos en personales y de la empresa. Poner un sueldo para ti y así el dinero que se ingresa a la empresa se utilice para la empresa.
- Monitorear recursos. Todos los recursos deben ser monitoreados, humano, insumos, maquinaria, calidad, etc.
- Tener un sistema administrativo controlado por un software. La tecnología ayuda a controlar mediante software todos los movimientos de la empresa, procesos, personal, inventarios, embarques, movimientos financieros, etc.
- Tener capital humano bien capacitado para la gestión diaria en todos los departamentos. La capacitación del capital humano en todas las áreas es primordial, debido a que son ellos los responsables de dirigir, administrar y controlar los recursos de la empresa.
- Tener control de créditos, prestamos. Contar solo con los créditos y préstamos que se pueden pagar, así se puede evitar descapitalizar la empresa y entrar en un bache económico, cuidando la solvencia económica de la misma.
- Tener una liquidez económica que permita mantener el flujo del proceso. La liquidez permite hacer el ejercicio diario de la empresa con solidez y facilidad de tal manera que tenga bases solidad para seguir creciendo.

2.1.9 Tecnología para las micro y pequeñas y medianas empresas

Cleri (2017) describe que la tecnología aporta a la actualidad de las micro, pequeñas y medianas empresas herramientas para elevar la productividad y la eficiencia que ayudan a crecer y tener el control de la misma. Dependiendo del tamaño de la empresa es la necesidad que se desarrolla para tener menor o mayor tecnología en los sistemas de control de proceso. Entre las ventajas que se ofrecen es elevar la eficiencia y los procesos, minimizar los errores humanos, aumentar la productividad, reducir costos, mejorar el servicio al cliente, abrir a nuevos mercados.

Es importante mencionar que hay que adaptar la innovación para cubrir una o varias necesidades de la empresa y decidir con base a esto lo que ayudara a potencializar el desarrollo o control que se tenga que hacer. Cuanto se hace este análisis se deben de tomar en cuenta algunos factores como, la facilidad del uso, determinar que sea sencillo de operar

y además todos los empleados sean capaces de operar. Otra será el precio del software puede ser alto o bajo, pero lo importante es que cumpla con los requerimientos de la empresa. La tecnología ofrece facilidad para mejorar ya sea procesos o innovar, pero es operada por las personas las cuales al recibir capacitación para la operación deben tener una actitud de adaptabilidad y flexibilidad porque el cambio será radical. Entre las más comunes son los sistemas contables, los controles de inventarios, las rutas de transporte, entre otras. Esto es más que una inversión económica, es un verdadero aliado a la mejora de la rentabilidad y la competitividad de las empresas (Cleri, 2017) .

La tecnología al igual que la innovación van directamente relacionados con el emprendimiento tiene una relación estrecha basada en el cambio. La tecnología facilita el emprendimiento, las computadoras, las redes sociales, los softwares, los sistemas de vigilancia, etc. son herramientas que ayudan a hacer ligero el ciclo de vida del emprendimiento. La competencia es voraz en la actualidad y las personas dependen totalmente del teléfono para la cotidianidad de la vida. Las redes sociales colocan al negocio al alcance de todos los posibles clientes de tal manera que por otros medios no se lograría. La innovación puede aparecer solo en la mercadotecnia aun y cuando se ofrece un producto cotidiano, con la intención de generar un impacto positivo en los clientes, que los haga voltear hacia ese producto o servicio. La elaboración del logotipo del negocio en la actualidad es muy fácil de hacer con el apoyo del software de diseño, inclusive existen carreras profesionales directamente relacionadas con el desarrollo de la tecnología, antes era ingenio con lápiz y papel. Lo más importante es que la tecnología se ajuste al negocio, hagan una mancuerna que le permita crecer y cumplir los objetivos trazados. En el caso de los procesos, distribución, control la tecnología juega un papel esencial porque facilita el trabajo y además puede monitorear en tiempo real. Otra faceta que ofrece la tecnología es que las compras pueden hacerse sin salir de casa, inclusive existen compañías que solo se dedican a hacer las entregas a domicilio presentando un rendimiento favorable, claro la base de la logística del proceso está implícita en un software en combinación con las redes sociales, tecnología de lo más actual. La importancia para innovar es tener una relación estrecha con los clientes, son ellos quien van dirigiendo el camino para el éxito, todo esto de la mano de la tecnología se pueden realizar más rápido y eficaz (Bontempo y Witotovicz, 2018).

Potenciar el emprendimiento es una obligación de los gobiernos creando programas para apoyar a los nuevos profesionistas dinámicos que quieren aventurarse en este camino. La tecnología, la juventud y el emprendimiento comparten características que al unirse pueden hacer grandes proyectos y sobre todo un impacto positivo en los clientes. La importancia de utilizar la tecnología en los negocios es el recordatorio constante que deben adaptarse a una actitud de cambio, y entender las necesidades de los consumidores como razón esencial para alcanzar el éxito. El llegar cada vez a más número de personas ha sido resultado del manejo de las redes sociales y las distintas plataformas digitales, al igual que para hacer investigaciones sobre gustos y preferencias. La personalización de las estrategias tiene beneficios adicionales, ayuda a crear fidelidad con los clientes. Un cliente satisfecho transmite satisfacción al menos a tres personas del círculo más cercano de familiares y amigos. De igual manera sucede con un cliente insatisfecho habla de la experiencia negativa pero ahora al menos a nueve personas. La tecnología bien aplicada puede ayudar a potencializar las ganancias, a reducir costos, a invertir el dinero de tal manera que los clientes tengan una preferencia por el producto o servicio brindado, a tener el control financiero y muchas más herramientas (Nolasco, 2018).

2.2 Marco Contextual

2.2.1 Economía mexicana

La economía mexicana en el 2023 está pasando por una desaceleración además del desgaste del mercado por el tema de la inflación. Este año es una oportunidad para establecer cimientos para el 2024 con un desempeño más estable, la población está muy golpeada por el poder adquisitivo debido al alza en la inflación. Algunos de los aspectos afectados en la estabilidad económica en México son las finanzas públicas, pocas reservas internacionales. En el 2022 la inflación y el poder adquisitivo de los consumidores ya venía afectada, aun y cuando el salario base de los mexicanos ha aumentado hasta en un 20% los costos de los productos de la canasta básica se han elevado de manera considerable. Otro factor son los créditos que se adquieren ya sea para una casa o un auto que la tasa de interés es alta, así como el plazo de liquidación (Cortes, 2020).

Para ingresar en el mundo de las micro, pequeñas y medianas empresas se puede hacer de manera formal e informal. Cuando es de manera informal es invisible ante el estado, debido a que carece de reportes fiscales, y es ilegal. Se consideró que la economía informal representa en el país aproximadamente el 23% dentro del grupo de las microempresas, además de su aportación a la economía es hacia las familias que dependen de estos negocios, pero ante el tema gubernamental dejan de representar ingreso económico (ENOE INEGI, 2021).

El comercio formal en México de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en el primer trimestre de 2021, indico que la tasa de informalidad laboral en México se ubicó en un 55.1%, representando un aumento del 1.3% con respecto al mismo periodo del año anterior. La tendencia de comercio formal en México cambio con la implementación de políticas laborales más flexibles, tomando en cuenta que los responsables de recursos humanos de las empresas estén al pendiente de los cambios y las tendencias para adaptarse y ofrecer mejores oportunidades de trabajo. Es importante mencionar que el sector servicios en México fue de los principales generadores de empleo, así como la contratación de trabajadores con habilidades técnicas y especializadas (ENOE INEGI, 2021).

2.2.2 Gasto de los hogares mexicanos en la encuesta nacional de ingresos

El INEGI presentó en la “Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) 2020” un panorama estadístico sobre el comportamiento de los ingresos y gastos de los hogares, incluyendo su monto, procedencia y distribución. Además, proporcionó información sobre las características ocupacionales y sociodemográficas de los miembros del hogar., dijo que para el año 2022 el promedio de personas que integran un hogar es de 3.43 personas, de las cuales tenían una ocupación de 1.65 en promedio, del cual el ingreso trimestral por hogar provenía del trabajo es de \$41,860.00 pesos. De este dinero se destinó para renta, \$7,174.00 pesos. El ingreso promedio trimestral monetario con dos hijos en promedio fue de \$38,168.00 pesos, de los cuales se destinaron \$15,059.00 en comida y bebidas, representando el 37.7% del total del gasto, la cantidad de \$7,714.00 en transporte y comunicaciones, que represento el 19.3% de igual manera la cantidad de \$3,075.00 pesos para cuidados personales que representaron el 7.7% y \$2,432.00 para limpieza y cuidados de la casa representando un 6.1% descrito en la tabla 2.1 (ENOE INEGI, 2021).

Tabla 2.1 Gasto corriente monetario total trimestral por rubros de gasto, (Miles de millones de pesos).

Rubro de Gasto	ENIGH 2020
Gasto corriente monetario	\$39,965.00
Alimentos, bebidas y tabaco	\$15,0529.00
Cuidados personales	\$3,075.00
Limpieza y cuidados de la casa	\$1,523.00
Vivienda y servicios	\$3,793.00

Fuente: INEGI (2021).

En la tabla 2.2 están los estados de México, en los cuales el ingreso trimestral en los hogares en Durango del 2020 fue de \$50,361 pesos, posicionándose en el lugar 14 en relación con los demás estados del país. Los estados de más ingreso fueron Nuevo León con \$72,931 pesos y Baja California \$67,821 pesos y los de ingreso más bajo fueron Guerrero \$32,516 pesos y Chiapas con \$29,168 pesos (ENOE INEGI, 2021).

Tabla 2.2 Ingreso corriente promedio trimestral por Entidad Federativa (Pesos).

Estado	ENIGH 2018	ENIGH 2020
Nuevo León	\$73,894	\$72,931
Baja California	\$63,415	\$67,821
Durango	\$46,770	\$50,361
Guerrero	\$31,434	\$32,516
Chiapas	\$28,407	\$29,168

Fuente: (ENOE INEGI, 2021)

2.2.3 Caracterización del estado de Durango

En la ciudad Victoria de Durango en el año 2022 había 1,832,650.00 habitantes, un resumen donde el 50.6% hombres y el 49.4% mujeres. En la zona centro de la ciudad de Durango habían 7,540 personas en 2,410 unidades habitacionales, donde se contabilizaron 534 personas por kilómetro cuadrado, con edad promedio de 35 años (INEGI, 2022).

En la ciudad Victoria de Durango, al finalizar el año de 2021, la Población Económicamente Activa fue de 289 mil 19 personas, y se registró un desempleo de 4.5%, lo que significa que 12 mil 910 personas no encontraron trabajo. En el segundo trimestre de 2023, la Población Económicamente Activa en la ciudad de Durango fue de 386 mil 246 personas, con una tasa de desempleo del 2.87%. Las principales actividades económicas son el comercio, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, la industria alimentaria, la agricultura, la cría de animales, así como el aprovechamiento forestal, la pesca y la construcción (Gobierno de Mexico, 2023).

En 2021, México creció a una tasa anual del 4.6%, mientras que Durango lo hizo al 5.5%, ocupando el puesto 11 en desempeño. Desde 1990, Durango ha contribuido con aproximadamente el 1.2% del PIB nacional. En el tercer trimestre de 2022, la Población Económicamente Activa (PEA) de Durango fue de 855,086 personas, 12,752 más que en el mismo periodo del año anterior. La población ocupada representó el 96.7% de la población total. En el ámbito salarial, Durango continuó teniendo los salarios más bajos del país, con un promedio salarial de 381 pesos diarios, equivalente a 11 mil 430 pesos mensuales, ocupando el lugar 30 de 32, esto de acuerdo con el reporte del INEGI al tercer trimestre de 2022 (ENOE INEGI, 2021).

Los objetivos del Coplade (2023) (Comité de planeación para el desarrollo del estado de Durango), Plan Estatal de Desarrollo indica en uno de sus objetivos que va a impulsar a las

micro, pequeñas y medianas empresas, donde incluye como punto de acción fomentar y estimular la formalización de los negocios familiares y micro negocios, además de capacitar en materia financiera, buenas prácticas, economía formal y uso de herramientas digitales, además de impulsar esquemas de financiamiento accesible para las micro y pequeñas empresas, así como generar convenios de coordinación con la banca de primer piso, para que las pequeñas y medianas empresas accedan a financiamiento. La tasa de informalidad laboral es del 50 por ciento, reportando una actividad económica con una variación del 0.3 por ciento anual en comparación con el año 2022 (Coplade, 2023).

Según el INEGI, durante la actividad económica de Durango registro una variación a tasa anual de 5.5 por ciento. La tabla 2.3 contiene los principales sectores económicos del estado de Durango y su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) durante el año del 2021, donde el sector de actividades primarias tuvo una participación de 10.3%, las actividades secundarias del 32.9%, las actividades terciarias con el 56.8%. En valores corrientes de la economía de Durango presento un PIB nominal de 301,07 millones de pesos. En términos constantes, el PIB alcanzo un valor de 200,397 millones de pesos (ENOE INEGI, 2021).

Tabla 2.3 Actividades económicas de Durango durante el periodo del año 2021.

Tipo de Actividad	Descripción	%
Primarias	Este sector incluye las actividades que implican la extracción directa de los recursos naturales. Incluye agricultura, silvicultura, la pesca y la minería.	10.3%
Secundarias	Comprende la transformación de materias primas en productos terminados. Incluye manufactura y la construcción	32.9%
Terciarias	Sector que incluye todas las actividades que proporciona servicios a las personas. Incluye industrias, comercio transporte, empresas de servicio, y atención sanitaria.	56.8%

Fuente: ENOE INEGI, (2021)

2.2.4 Características de la Ciudad Victoria de Durango

La economía de la ciudad de Victoria de Durango según los datos más recientes disponibles en 2020, la población era de 688,697 habitantes, (48.7% hombres y 51.3% mujeres) (INEGI, 2022).

Las ventas internacionales de ciudad en 2022 fueron US\$1.13 millones, -8.18% menos que el año anterior. Los productos con mayor nivel de ventas internacionales en 2022 fueron alambre y cables eléctricos, madera, plata y oro en bruto. (INEGI, 2022).

Los resultados de la tabla 2.4 de rangos de edad que se concentran en la población de la ciudad en el año 2020 según el INEGI (2022), son de 15-19 años un total de 53,938, de 20 a 29 años es la mayor población en la ciudad es de 105,679, después el rango de 30-39 son 88,486, en tercer nivel de 40-49 años con 76,193, en cuarto nivel de 50-59 años 62,551, arriba de 60 años son 60,244.

Tabla 2.4 Rangos de edades en la ciudad Victoria de Durango en el 2020.

Rango de edades en la ciudad			
Edad	Total	Mujeres	Hombre
15-19 años	53,938	26,680	27,258
20-29 años	105,679	53,168	52,511
30-39 años	88,486	42,775	42,710
40-49 años	76,193	40,603	35,590
50-59 años	62,551	34,271	27,280
60-69 años	32,220	17,977	15,649
70-79 años	19,271	10,708	8,563
80 –más años	8,753	5,286	3,467

Fuente: ENOE INEGI, (2021)

2.3 Marco Normativo

2.3.1 Plan Nacional de Desarrollo

El Plan Nacional de Desarrollo del Gobierno de México establece los objetivos y estrategias para abordar los problemas prioritarios y promover el desarrollo del país. Se compone de tres ejes generales que agrupan las problemáticas específicas que serán prioritarias en los próximos seis años. El eje de Justicia y Estado de Derecho busca fortalecer el estado de derecho y la justicia en el país. El eje de Bienestar se centra en mejorar las condiciones de vida de la población, abarcando aspectos como la salud, la educación y el empleo. Desarrollo económico busca impulsar el crecimiento económico y el desarrollo sostenible. Algunas de las estrategias específicas mencionadas en el Plan Nacional de Gobierno incluyen la erradicación de la corrupción, la recuperación del estado de derecho, la separación del poder político del poder económico, el cambio de paradigma en seguridad, la garantía del empleo, educación, salud y bienestar (Federacion, 2019).

El marco jurídico y normativo en México detalla que la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal establece las normas que definen la organización y funciones de la Secretaría de Economía. El Reglamento Interior, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de octubre de 2019 (última reforma el 12 de abril de 2021), determina la organización y funcionamiento interno de la Secretaría, basado en la Ley Orgánica. El Manual de Organización General de la Secretaría de Economía (DOF; 27.04.2018) proporciona información detallada sobre la organización, antecedentes, legislación, atribuciones, estructura y funciones de sus unidades administrativas. Consulta el Decreto por el que se reforma el diverso por el que se crea el Consejo Nacional para el Fomento a la Inversión, el Empleo y Crecimiento Económico, publicado el 17 de mayo de 2019 y su posterior modificación (México, 2023) .

2.3.2 Plan Estatal de Desarrollo

El Plan Estatal de Desarrollo 2023-2028 de Durango es una herramienta de gestión que define la visión y los objetivos a mediano y largo plazo para el progreso de Durango. Busca fomentar el crecimiento económico, la equidad social, la sostenibilidad ambiental y el bienestar general. El Plan establece estrategias y políticas específicas para alcanzar estos objetivos, con indicadores y metas concretas para medir el progreso y el éxito. Sirve como marco de referencia para guiar las acciones de las dependencias y entidades estatales, y para la asignación óptima de recursos, con el fin de construir un futuro más equitativo para todos los ciudadanos. Está dividido en seis ejes temáticos: Durango Solidario, Inclusivo y con Bienestar Social; Durango Competitivo, Próspero y de Oportunidades; Durango Seguro, Respetuoso y en Paz; Durango Sostenido, Ordenado y con Calidad de Vida; Durango Integrado, con Infraestructura y Servicios de Calidad; y un Gobierno Responsable, Comprometido y de Resultados. (Durango G. d., 2023).

El Plan Estatal de Desarrollo, a través de la Secretaría de Economía, busca apoyar a las microempresas y emprendedores mediante la provisión de servicios integrales de micro finanzas, con el objetivo de aumentar la productividad de sus negocios y mejorar sus condiciones de vida. Todo esto es mediante financiamiento estratégico con microcréditos con tasa de interés bajo y a demás acompañamiento de capacitación para la administración y mejorar la productividad de su empresa. Dentro de estos programas el 94% de los beneficiarios son mujeres y el 59% del total de beneficiarios se dedica al comercio (Durango G. d., 2023).

2.3.3 Plan Municipal de Desarrollo

El Plan Municipal de Desarrollo 2023-2025 de Durango es la hoja de ruta que seguirá la presente administración municipal, es un plan que garantiza a la ciudadanía el cumplimiento de los compromisos asumidos, con el propósito de brindar una gestión de calidad, que se verá reflejado en resultados favorables para el municipio. El plan está basado en tres ejes vinculados con la Agenda 2030. Entre las obras propuestas se incluyen proyectos de infraestructura vial, mejora en servicios de agua potable y alcantarillado, rehabilitación de

parques y espacios públicos, construcción de centros comunitarios y espacios culturales (Implan, 2023).

El municipio como factor de desarrollo estatal y nacional busca reforzar la economía de sus habitantes, en el plan municipal de desarrollo del estado de Durango se tiene contemplando el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas para impulsar la economía de la entidad y son través de la Secretaría de finanzas, donde se crean programas en los cuales consiste en un financiamiento donde otorgan créditos ya sea a la palabra o por pertenecer alguna cámara de comercio donde lo que se busca es incentivar la economía de la entidad y apoyar a los emprendedores de la mejor manera. Siempre y cuando cumplan con los requerimientos indispensables para otorgar el crédito. Es importante mencionar que la economía de cada entidad esta cimentada en el 94% en las micro, pequeñas y medianas empresas (Durango municipio, 2023).

Capítulo 3 Metodología.

3.1 Área de estudio

La creación de un plan estratégico corresponde según el área de conocimiento determinada por el CONAHCYT ahora secihti (Secretaria de Ciencias Humanidades, Tecnología e Innovación) al estudio de Ciencias Sociales dentro del campo de la administración y negocios en la disciplina de la Administración y gestión y en la Subdisciplina de la administración de empresas (CONAHCYT, 2023)

3.2 Lugar de estudio

El lugar de estudio será en la zona urbana de la ciudad de Victoria de Durango, basada en una microempresa, instalada desde cinco años atrás, con una cartera de clientes constante.

3.3 Tipo de investigación

Es una investigación descriptiva, cualitativa y explicativa. Las investigaciones se originan de ideas, sin importar cuál sea el fundamento del enfoque que se busque, una idea constituye el primer acercamiento a la realidad objetiva desde una perspectiva cuantitativa. Utiliza su diseño para analizar la certeza de las hipótesis formuladas. Por lo tanto, la investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque posee un esquema estructurado y estandarizado (Hernández, 2014).

Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Estudios descriptivos busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Hernández, 2014).

Es una combinación de enfoques cualitativos y cuantitativos, donde se utilizarán técnicas para comprender las necesidades y desafíos específicos de la microempresa, y luego se diseñarán encuestas para recopilar datos cuantitativos que respalden los hallazgos cualitativos. De igual manera es importante describir el comportamiento organización y las dinámicas empresariales. Se estudiarán casos de microempresas para recopilar información cualitativa y se analizaran y categorizaran los datos y patrones relevantes. Se obtendrán datos

numéricos para medir el impacto que tiene un plan estratégico en las pequeñas empresas, a base de encuestas y análisis estadísticos con interpretación de resultados.

3.4 Diseño del estudio de investigación

El diseño del estudio de investigación buscara la manera de comprobar la idea y el objetivo a alcanzar, así como formular un plan informativo con datos y respuestas con bases para la creación de un plan estratégico para las microempresas, específicamente las del ramo de servicio en la categoría de lavandería y planchaduría. El estudio será realizado en una microempresa mediante estudios basados en la ingeniería Industrial en los conceptos de tiempos y movimientos, rutas críticas, etc.

3.4.1 Ruta metodológica

La ruta metodológica que se utilizara está basada en la tabla 3.4. de ruta metodológica de un plan estratégico para un negocio, que se divide seis etapas, que son la definición del tema de la investigación, segundo investigación de antecedentes para investigar sobre el tema determinado, tercero el marco teórico que ayuda a revisar la literatura más relevante donde se puede proporcionar un contexto para la investigación, cuarto la metodología que se utilizara, el tipo de enfoque y alcance de la investigación, quinto el análisis de los datos recopilados donde se utilizaran técnicas apropiadas para responder a los objetivos de la investigación y por último los resultados mediante una presentación con el análisis de los datos de forma clara y concisa.

Tabla 3.4 Ruta metodológica plan estratégico para una microempresa.

#	Definición	Descripción
1	Definición del tema	Identificar y definir claramente el tema de investigación
2	Antecedentes	Información sobre el tema determinado.
3	Marco teórico	Revisar la literatura más relevante donde se puede proporcionar un contexto para la investigación
4	Metodología	El tipo, enfoque y alcance de la investigación.
5	Análisis de datos	Analizar los datos recopilados utilizando técnicas apropiadas para responder a los objetivos de la investigación.
6	Resultados	Presentación de los resultados del análisis de datos de forma clara y concisa.

Fuente: elaboración propia.

3.4.3 Tamaño de la muestra.

El tamaño de muestra será a conveniencia y se realizará a través de los procesos en el caso de estudio como un muestreo de trabajo. Se analizará un caso específico de una microempresa, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, objetos, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.

3.4.4 Operacionalización de las variables.

Para las microempresas, la capacidad de recopilar, analizar y utilizar eficazmente la información puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Esta tesis se centra en las técnicas e instrumentos para la recopilación de información de un plan estratégico de microempresa. Primero se explorarán las técnicas de recopilación de datos primarios, como las encuestas y las entrevistas, que pueden proporcionar información valiosa y específica sobre los clientes, los competidores y el mercado. También harán el análisis sobre las políticas básicas, así como la misión, visión, evaluación y objetivos de la empresa, así como los valores, las evaluaciones de factor interno, y análisis de factor externo, y el análisis estratégico de la empresa.

Como menciona Hernández Sampieri (2014) al realizar el análisis de las ventajas y desventajas de estos métodos y como pueden aplicarse de manera efectiva en una microempresa. Además, se examinarán las técnicas de recopilación de datos secundarios, como el análisis de documentos y la investigación en línea. Estos métodos pueden proporcionar una gran cantidad de información a un costo relativamente bajo, pero también presentar desafíos en términos de validez y relevancia. Por último, se revisará la gestión de la información, incluyendo el almacenamiento, el análisis y la utilización de los datos recopilados.

La recolección de la información será basada en entrevistas realizadas al personal operativo, así como a los propietarios de la unidad de estudio. Se realizará un análisis de diagnóstico de la empresa para determinar la situación actual de tal manera que pueda establecer bases para la creación de un plan estratégico. De igual manera se estudiarán casos ya analizados en la

literatura que aporten conocimiento y veracidad en la información para que se haga una valoración que permita brindar sustentabilidad al proyecto.

Se utilizarán formatos para muestreo, análisis y seguimientos de tiempos y movimientos, estudios de seguimiento de material, análisis de rendimientos.

La operacionalización de las variables describe un proceso lógico porque descompone los conceptos desde el factor que se desglosara con la intención de hacerlos más sencillos para el proceso investigativo, hasta convertir las variables en indicadores. Se utiliza para establecer o ayudar al investigador a tomar en cuenta la escala de variables y determinar si el proceso a seguir ayudara. La operacionalización de las variables permite transformar los conceptos en conceptos más sencillos que puedan ser medidos mediante la aplicación de un instrumento, debe ser lo suficientemente precisa para permitir la comparación de los resultados de la investigación con otros estudios similares (González, 2021).

La operacionalización del factor gerencia y administración tiene como indicadores la planeación, la organización, la motivación, el factor humano y el control, derivando las variables necesarias para indagar en la investigación interna de la empresa para obtener información que ayude a conocer la situación actual. En el anexo I se describe el factor gerencia y administración con los indicadores, subindicadores, variables, y descripciones, como datos, información, métodos, definición de objetivos o metas, comunicación efectiva, definición de estrategias, estructura organizacional, división del trabajo, conocimiento del negocio, habilidades, confianza, honestidad, etc., como apoyo para la generación de las preguntas pertinentes que ayuden a recabar la información.

La operacionalización del factor mercadotecnia implica la medición de indicadores clave, como el análisis de clientes, la venta de productos y servicios, la planeación del servicio y el establecimiento de precios. Estos indicadores son útiles para identificar las variables adecuadas que ayudan a la investigación interna de la compañía y a comprender su posición actual. En el anexo II se describe el factor mercadotecnia con los indicadores específicos para el desarrollo del tema, incluyendo las variables y su descripción. Las preguntas y respuestas se realizan para obtener información de las personas adecuadas.

La operacionalización del factor de recursos humanos se refiere a la gestión del personal de la empresa y es directamente proporcional al éxito o el fracaso de la misma, ellos son los encargados de la operación diaria además de ayudan al logro de objetivos. Incluye los indicadores de la contratación, el desempeño, desarrollo, rotación del personal, ausentismo y antigüedad con las variables correspondientes para lograr incorporar la información sobre el tema. En la Anexo III incluye la descripción de los indicadores, así como los subindicadores y las variables como tiempo de contratación, si existe la plantilla completa, la evaluación del desempeño, los programas para desarrollo, el número de empleados con que cuenta la empresa, y ausencias, así como su descripción, para llegar a la creación de las preguntas y el estatus al que va dirigido.

La operacionalización del factor del análisis de oportunidades se refiere a la identificación y evaluación de indicadores internos de la organización para determinar el beneficio, con la intención de conocer el alcance y las posibilidades de la empresa. Incluye los indicadores de análisis de costo beneficio con variables como la evaluación de costo, evaluación de los beneficios totales. En el anexo IV se describe el indicador del análisis costo beneficio, con las variables de evaluación de costos, evaluación de beneficios totales y evaluación de la relación entre el costo y el beneficio total, como apoyo para la creación de las preguntas correspondientes a los actores indicados para recabar la información necesaria.

La operacionalización del factor de producción y operaciones se refiere a la definición de los parámetros para medir los indicadores de producción y su entorno, ayuda a la planeación y organización adecuada y supervisión de los procesos con el cumplimiento de las metas. El anexo V describe los indicadores del proceso, la capacidad, los inventarios, la calidad, la eficiencia en la producción y la eficiencia de las operaciones. Con variables como rotación del personal, índice de ausentismo, costo unitario de mano de obra, capacitación, habilidades, mantenimiento, eficiencia de la maquinaria, flujo de procesos, distribución, calidad. Con el apoyo de las variables se generan las preguntas de la encuesta que responderán los actores y así recabar información necesaria para la toma de decisión.

En la operacionalización del factor de finanzas y contabilidad se refiere a las prácticas financieras que influyen en la medición y definición de algunas variables utilizadas en este estudio de investigación. En el anexo VI se utilizan los indicadores de las variables

financieras en la utilización de reportes y la liquidez. Con las variables de rotación y tipo de inventario, evaluación de desempeño financiero, planificación y presupuestos, activos y pasivos corrientes, así como la rentabilidad. Con el apoyo de las variables se generan las preguntas de la encuesta que responderán los actores y así recabar información necesaria para la toma de decisión.

La operacionalización que se presenta en el anexo I ayuda a la definición clara de cómo medir las variables con respecto a la implementación de un plan estratégico para la microempresa, así como facilitar la recolección de datos que aseguren la consistencia en la medición y validez de los resultados obtenidos, y poder obtener una conclusión precisa y confiable ayudando a la toma de decisiones.

3.4.5 Diseño del instrumento

El instrumento basado utilizado en la investigación por encuesta, que se presenta en el anexo I será un conjunto de preguntas que se utilizan para recopilar la información de los participantes del estudio. Consta de dos encuestas, una para gerentes y otra para operadores, con preguntas de respuesta de opción múltiple con respuestas predefinidas. Esta seccionada en seis partes, gerencia y administración, mercadotecnia, recursos humanos, análisis de oportunidad, operación y operaciones, finanzas y contabilidad, por último, la sección demográfica. La encuesta de gerentes tiene 60 preguntas y la de operadores 52 (David, 2021).

3.4.5 Recolección de información

La recopilación de información se hizo mediante la estancia en la microempresa de tiempo completo para hacer los análisis y seguimientos necesarios. De igual manera se realizó encuestas a los clientes para desarrollar mejoras sencillas. Se realizaron estudios de tiempos y movimientos, rutas críticas, análisis de procesos, rendimiento de consumibles, manejo de controles de calidad, análisis de estados financieros.

Capítulo 4 Diagnóstico estratégico

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Política de valores

Misión y visión

El diagnóstico de una empresa está basado en la evaluación interna y externa de la misma, hay que analizarlas fortalezas y debilidades, así como la dirección, las finanzas y contabilidad, la producción y operaciones, así como los sistemas de información de la gerencia. Las fortalezas de una empresa, es lo que la distingue de la competencia en general, aprovecha las diferentes capacidades para conquistar y retener a sus clientes, así como la constante innovación para ofrecer mejores productos o servicios. De igual manera se investiga la dirección estratégica porque deriva la relación estrecha que existe entre los clientes y la atención constante, para determinar el rumbo que tendrá la empresa hacia el crecimiento y planes de expansión (David, 2021).

La elaboración cuidadosa de declaraciones de visión y misión resulta fundamental en los procesos de desarrollo, implementación y evaluación de estrategias empresariales. La tarea de crear y comunicar claramente la visión y misión de una empresa suele pasarse por alto en la gestión estratégica. La ausencia de declaraciones precisas de visión y misión puede llevar a que las acciones a corto plazo de una empresa sean perjudiciales para sus objetivos a largo plazo (David, 2021).

La implementación de un plan estratégico en una microempresa será en la lavandería “La Colonial” una microempresa localizada en la zona centro de la ciudad de Durango, la cual fue creada el 12 de marzo del 2018, cuenta con tres empleados y a la fecha ha ido creciendo poco a poco, es una empresa rentable y cuenta con amplia cartera de clientes.

La misión de la microempresa es: En Lavandería “La Colonial”, “Nos comprometemos a ofrecer el mejor servicio para el cuidado de sus prendas, ofreciendo un servicio de alta calidad que satisface las necesidades y expectativas únicas de nuestros clientes. Nos esforzamos por brindar un servicio que cumple con los estándares más exigentes en el lavado, secado y planchado, reflejando la identidad y la personalidad de quienes los llevan”.

La evaluación de la misión debe ser cuidadosa y fundamental en el proceso de desarrollo, evaluación e implantación de la estrategia empresarial. El objetivo principal de la visión y misión debe reflejar los valores que la empresa tiene y además ofrece al mercado.

Tabla 4.1 Evaluación de la misión de la microempresa.

#	Criterio	Evaluación	Comentario
1	Enunciado claro y comprensible	Si	Claro y fácil de entender
2	Breve (menos de 100 palabras)	Si	Son 62 palabras
3	Especifica con claridad el tipo de negocio que es	Si	Menciona que es una lavandería
4	Identifica las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la empresa	No	La misión solo expresa la intención hacia el cliente
5	Refleja las ventajas competitivas de la microempresa	Si	Se refiere a la calidad en el servicio y la satisfacción de las necesidades
6	Amplia como para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta como para permitir la carencia de enfoque	Si	Expresa cumplir con las expectativas del cliente, así como los estándares más exigentes de las prendas.
7	Sirve como modelo y medio con el cual los trabajadores puedan tomar decisiones.	Si	Proporciona una dirección general
8	Refleja los valores, las creencias y la filosofía de operaciones de la empresa	Si	Calidad, personalidad y compromiso
9	Debe ser logable, y suficientemente realista como para que los miembros de la empresa se involucren en ella.	Si	Objetivo y realista
10	Debe servir como fuente de energía y punto de unión de la organización	Si	El liderazgo está comprometido y refleja la identidad de quienes brindan el servicio, además de motivarlos.

Fuente: elaboración propia.

La evaluación realizada a la misión refleja que cumple con los estándares que se estipulan en el capítulo cuatro del libro de Conceptos de administración estratégica de David (2021). Donde indica que al tener una calificación de los nueve aciertos sobre diez la misión cumple con el objetivo.

La visión de la microempresa en lavandería “La Colonial”, “Queremos ser la elección preferida en el estado de Durango, destacándonos por la excelencia en el servicio, calidad y atención personalizada. Utilizando materiales de calidad para cuidar las prendas de nuestros clientes”.

4.1.2 Diagnóstico de los valores organizaciones de aspiración

Los valores personales son aquellas creencias y principios, con los que definen la identidad, ayudan a guiar, a conocer la filosofía, el comportamiento y la cultura. Son parte de la personalidad de cada individuo, así como de la educación, la experiencia y la influencia cultural que tiene. Los valores organizacionales son los fundamentos o pilares que sirven de apoyo a la empresa, son parte de la cultura de la organización, es el modelo de conducta para las personas que ahí laboran, así como una referencia de la identificación que tiene el público en general. Los valores se definen por los directivos de la empresa en conjunto con un grupo de personas integrantes del equipo, que los representen de manera definida.

En lavandería “La Colonial” se realizó una encuesta a los tres empleados que ahí laboran (anexo III) sobre los valores y antivalores personales y organizacionales de los mismos. Dicha encuesta está basada en la escala de Likert, en niveles del uno al cinco, donde uno es el menor y cinco el más alto, donde (5) es totalmente de acuerdo, (4) es de acuerdo, (3) es ni de acuerdo ni en desacuerdo, (2) es en desacuerdo y (1) es totalmente en desacuerdo.

La interpretación de los resultados de la encuesta realizada sobre los valores y antivalores personales y organizacionales, a las empleadas de la lavandería representan calificaciones asignadas a cinco atributos, en la tabla 4.2 indica los resultados de los valores personales. Los valores se calificaron en una escala del 1 al 5, donde 1 representa el valor más bajo y 5 el más alto.

En la tabla 4.2 muestra que los valores de la honestidad, flexibilidad, integridad, solidaridad y tolerancia tienen el promedio de 4.67, en el indicador de la escala de Likert, donde el cinco es el valor más alto indicando que están totalmente de acuerdo y uno el valor más bajo indicando que están totalmente en desacuerdo. En resumen, se indica que las empleadas de la lavandería consideran que estos valores son parte de su personalidad y además en general son compartidos entre sí, indicando que son atributos presentes y estimados. Los valores con los que menos se identifican son con la pasión y la empatía, indicando en la escala que no están de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo con un indicador de 3.33 y 3.00 respectivamente.

Tabla 4.2 Resultados de valores personales de la encuesta realizada a empleados de la lavandería.

Valores personales				Promedio
Valor	Encuestados			
	1	2	3	
Honestidad	4	5	5	4.67
Flexibilidad	4	5	5	4.67
Integridad	4	5	5	4.67
Solidaridad	4	5	5	4.67
Tolerancia	5	4	5	4.67
Responsabilidad	4	4	5	4.33
Bondad	4	4	5	4.33
Compromiso	4	4	4	4.00
Respeto	3	5	4	4.00
Disciplina	4	4	4	4.00
Persistencia	3	4	4	3.67
Pasión	4	3	3	3.33
Empatía	3	3	3	3.00

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.1 representa que los cinco valores principales de las personas que trabajan en la lavandería” La Colonial” son la honestidad, flexibilidad, integridad, solidaridad y tolerancia, todos están en el mismo nivel de importancia porque tienen la ponderación de 4.67 donde el máximo valor es 5.0. Los valores personales con los que menos se identifican son la pasión con 3.33 y la empatía con un valor de 3.00, que se encuentra en la escala de Likert en ni de acuerdo ni en desacuerdo. Los valores como la responsabilidad, y la bondad están en el mismo nivel con un valor de 4.33 según la escala muy cerca del 4.00 donde significa de acuerdo. El compromiso, el respeto y la disciplina también están en la escala como de acuerdo.

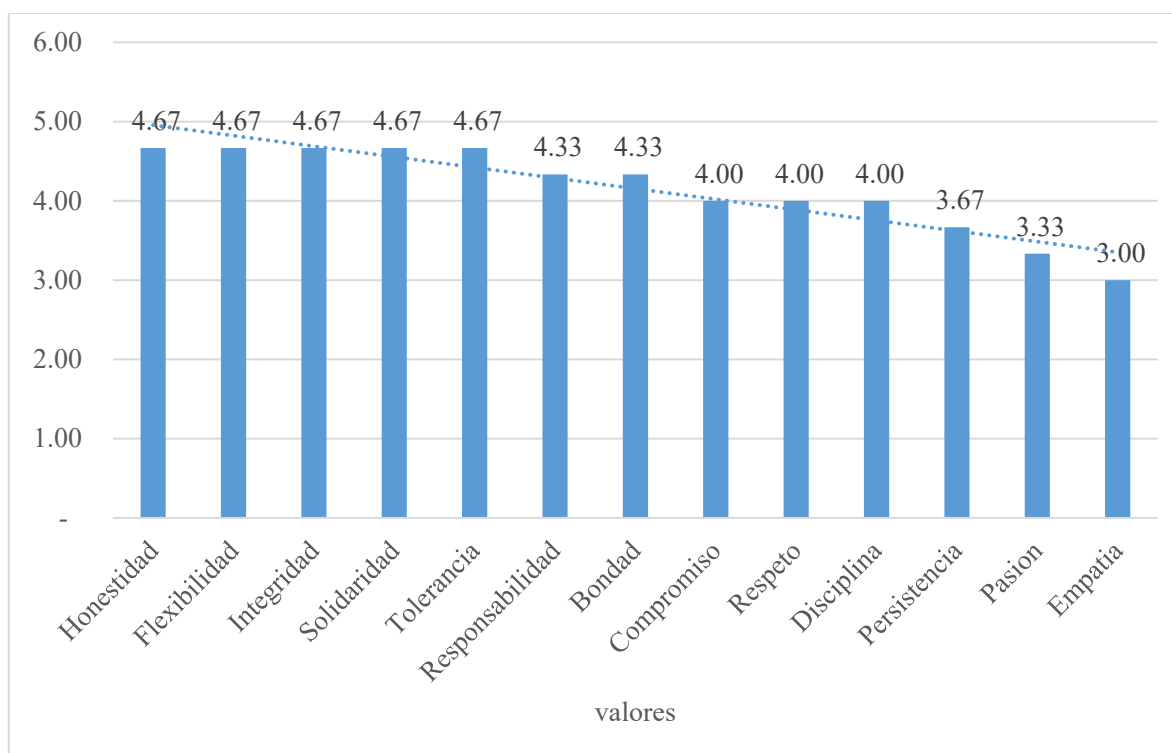


Figura 4.1 Gráfica de valores personales.

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación de los resultados de la encuesta realizada sobre los antivalores personales hecha a las empleadas de la lavandería representa calificaciones asignadas a cinco atributos, en la tabla 4.3 las respuestas están basadas en la escala de Likert con valores que se calificaron del 1 al 5, donde 1 representa el valor más bajo y 5 el más alto. Las empleadas utilizaron el valor más bajo para indicar el antivalor con el que están totalmente en desacuerdo, así sucesivamente hasta llegar al 5 donde están totalmente de acuerdo.

Tabla 4.3 Resultados de los antivalores de la encuesta realizada a empleados de la lavandería.

Antivalores Personales				
Valor	Encuestados			Promedio
	1	2	3	
Irresponsabilidad	3	2	2	2.33
Negligencia	3	2	2	2.33
Falta de Compromiso	2	2	2	2.00
Falta de puntualidad	1	2	3	2.00
Falta de comunicación	1	2	3	2.00
Arrogancia	3	1	1	1.67
Deshonestidad	2	1	1	1.33
Egoísta	2	1	1	1.33
Falta de ética	2	1	1	1.33
Poca Empatía	1	2	1	1.33
Falta de respeto	2	1	1	1.33
Actitudes conflictivas	2	1	1	1.33
Individualismo excesivo	1	2	1	1.33
Envidia	1	1	1	1.00
Menosprecio	1	1	1	1.00

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación de los resultados de la encuesta con referencia en los atributos en los antivalores personales representados en la tabla 4.3 indican que el antivalor de la irresponsabilidad y la negligencia son los más altos con un valor de 2.33 que indica que no están de acuerdo pero tampoco están totalmente de acuerdo, el valor de la falta de compromiso, falta de puntualidad y falta de comunicación están en total desacuerdo, estos antivalores los calificaron como los cinco más altos en general. Los dos últimos antivalores personales tienen una ponderación de total desacuerdo son el menosprecio y la envidia, las empleadas los indicaron con los valores más bajos.

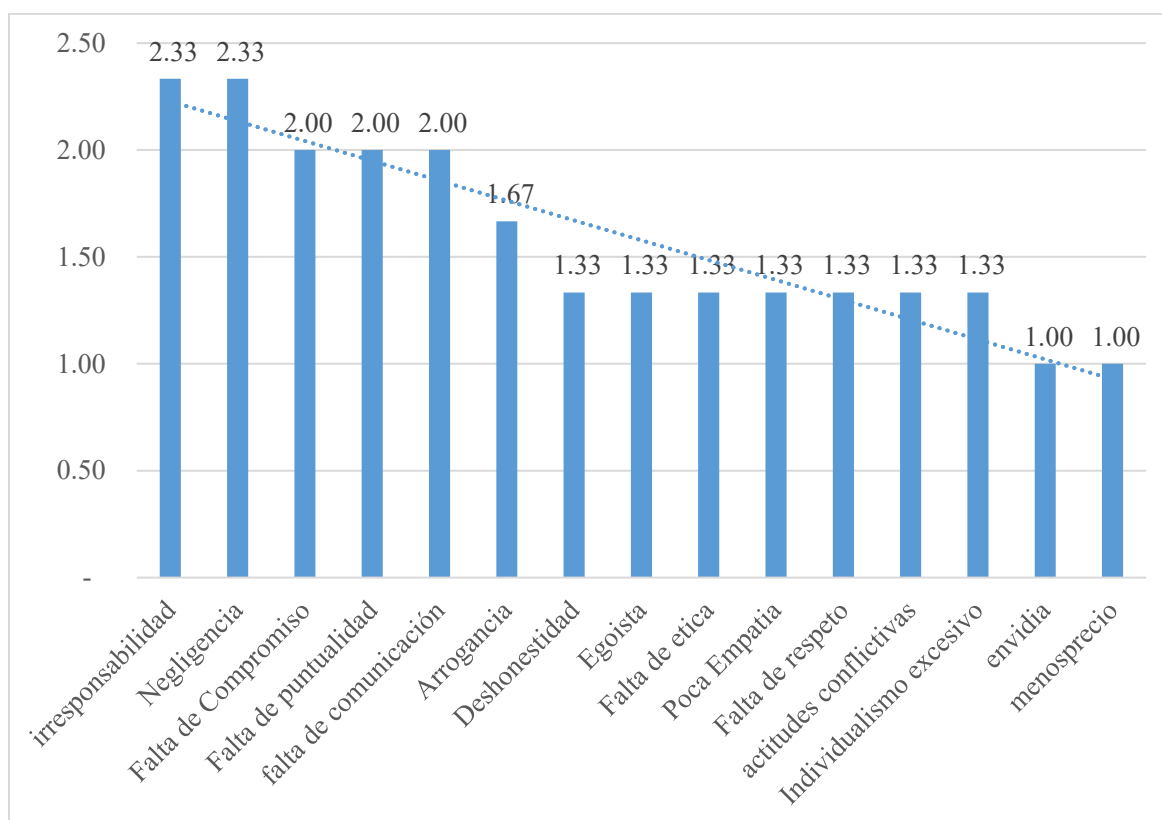


Figura 4.2 Gráfica de los resultados de la encuesta de antivalores personales.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.2 representa mediante una gráfica de barras el comportamiento del resultado de la encuesta donde la irresponsabilidad y la negligencia son los antivalores con los que menos se identifican según la escala están en ni de acuerdo ni en desacuerdo con un valor de 2.33. La falta de compromiso, la falta de puntualidad y la falta de comunicación están en desacuerdo con un valor de 2.00 dentro de la escala. Y los antivalores con los que están totalmente en desacuerdo son la envidia y el menosprecio con un valor dentro de la escala de 1.00. La figura representa todos los resultados de la encuesta en una gráfica de barras.

Tabla 4.4 Resultados de la encuesta realizada a la lavandería de los Valores organizacionales.

Valores organizacionales				
Valor	Encuestados			Promedio
	1	2	3	
Responsabilidad	4	5	5	4.67
Trabajo en Equipo	4	5	5	4.67
Respeto	4	5	5	4.67
Empatía	4	5	5	4.67
Orientación al cliente	3	5	5	4.33
Integridad	3	5	5	4.33
Persistencia	3	5	5	4.33
Disciplina	4	4	4	4.00
Autodisciplina	4	4	4	4.00
Calidad	4	4	4	4.00
Comunicación	2	5	5	4.00
Honestidad	3	4	4	3.67
Compromiso	3	4	4	3.67
Flexibilidad	3	3	3	3.00
Trabajo orientado a resultados	3	3	3	3.00
Pasión	3	2	3	2.67
Innovación	3	2	2	2.33

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación de los resultados de los atributos a los valores organizacionales que se representan en la tabla 4.4 indican que la responsabilidad, el trabajo en equipo, el respeto y la empatía con una puntuación de 4.67 en promedio, representado en la escala de Likert donde el cinco es totalmente de acuerdo son los valores con escala más alta. El quinto valor organizacional es la orientación al cliente con una puntuación promedio de 4.33 donde recae

en la escala de totalmente de acuerdo. Dicho resultado describe lo que las personas que laboran en la lavandería sienten que la empresa practica como valores organizacionales con ellas y además con los clientes. El valor con el que menos se identifican es con la innovación con una ponderación de 2.33 representado en la escala como ni de acuerdo ni en desacuerdo.

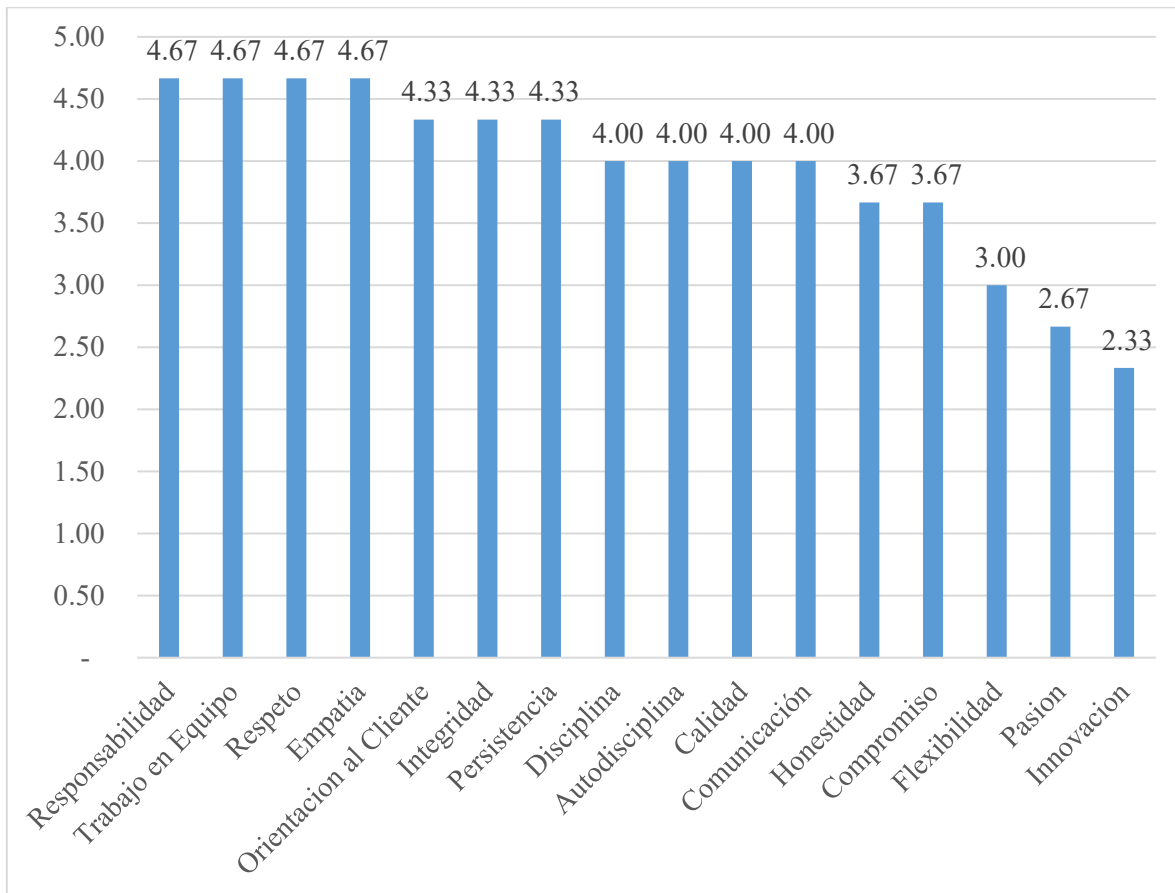


Figura 4.3 Gráfica de valores organizaciones del resultado de la encuesta a la lavandería.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.3 están representados mediante una gráfica los valores organizaciones que consideran las empleadas de la lavandería” La Colonial” que son con los que más se sienten identificadas. La responsabilidad, el trabajo en equipo, el respeto y la empatía están en el mismo nivel con un valor de 4.67 el cual se encuentra dentro de la escala de Likert interpretado como totalmente de acuerdo. Mientras que la innovación se encuentra con un valor de 2.33 interpretado en la escala en desacuerdo. La orientación al cliente, la integridad y la persistencia se encuentran con un valor de 4.33 interpretado dentro de la escala como de

acuerdo, al igual que la disciplina, la calidad y la comunicación. La honestidad y el compromiso tienen un valor de 3.67 que representa en la escala que no están de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo.

Tabla 4.5 Resultados de encuesta de antivalores organizacionales en la lavandería.

Antivalores organizacionales				
Antivalores	Encuestados			Promedio
	1	2	3	
Negligencia	4	2	3	3.00
Falta de ética	2	3	4	3.00
Envidia	2	3	3	2.67
Poca empatía	3	2	2	2.33
Resistencia al cambio	2	3	2	2.33
Falta de respeto	3	2	1	2.00
Resistencia al cambio	2	2	2	2.00
Falta de compromiso	1	2	2	1.67
Falta de ética	3	1	1	1.67
Actitudes conflictivas	3	1	1	1.67
Individualismo excesivo	3	1	1	1.67
Deshonestidad	1	1	1	1.00
Irresponsabilidad	1	1	1	1.00
Egoísmo	1	1	1	1.00
Arrogancia	1	1	1	1.00
Menosprecio	1	1	1	1.00
Falta de comunicación	1	1	1	1.00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4.5 que contiene el resultado de la encuesta de antivalores organizacionales realizada a las empleadas de la lavandería” La Colonial” indica que la negligencia y la falta

de ética son los que consideran que están ni de acuerdo ni en desacuerdo según la interpretación en la escala de Likert. Pero los antivalores organizacionales con los que se sienten en total desacuerdo interpretados en la escala son la deshonestidad, la irresponsabilidad, el egoísmo, la arrogancia, el menosprecio y la falta de comunicación porque tienen un valor de 1.00 que dentro de la escala es totalmente en desacuerdo. Los antivalores organizacionales con los que solamente en desacuerdo son la falta de compromiso, la falta de ética, las actitudes conflictivas, el individualismo excesivo, la falta de respeto, la resistencia al cambio y la poca empatía, porque dentro de la escala se interpreta con el valor de 2.00 con desacuerdo.

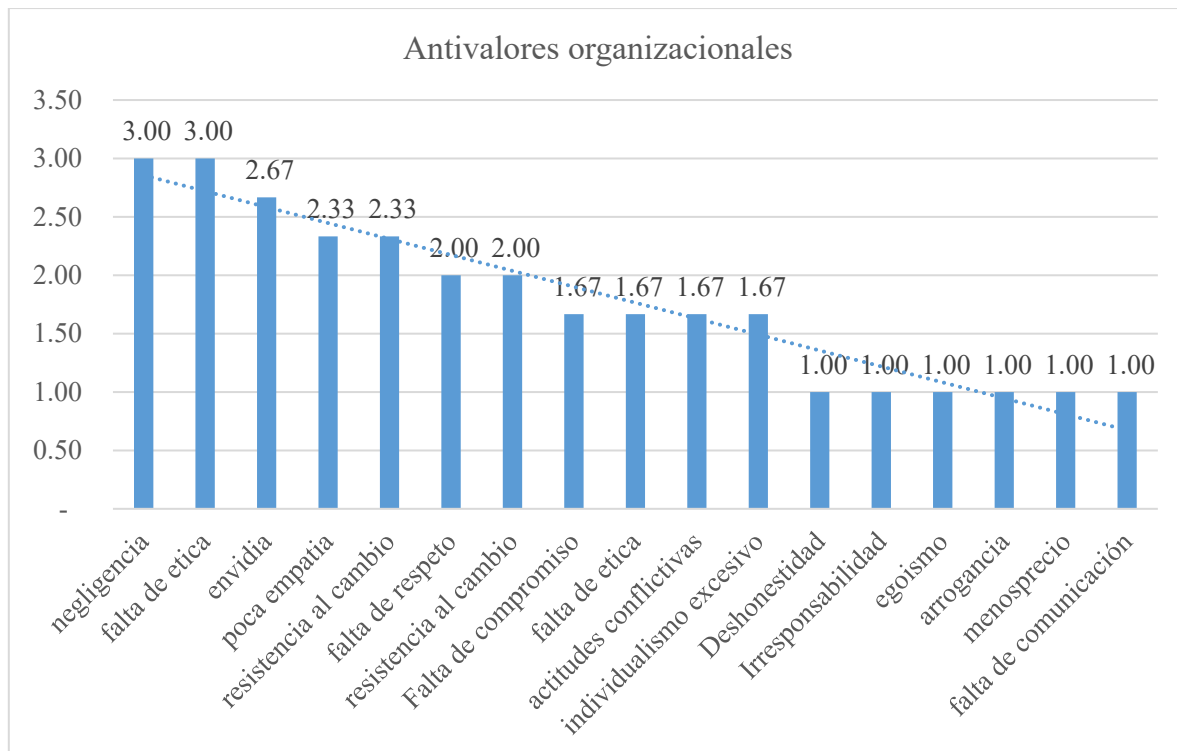


Figura 4.4 Grafica de antivalores organizacionales de la encuesta realizada a la lavandería.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 4.4 se representan graficados los antivalores obtenidos como resultado de la encuesta realizada a las empleadas de la lavandería “La Colonial” donde la negligencia y la falta de ética tienen un valor de 3.00 y son los antivalores organizacionales que en la escala de Likert tienen una interpretación de ni de acuerdo ni en desacuerdo, al igual que la envidia que tiene un valor de 2.67. También representa que los antivalores de la deshonestidad, la

irresponsabilidad, el egoísmo, la arrogancia, el menosprecio y la falta de comunicación con un valor de 1.00 son con los que están totalmente en desacuerdo dentro de la escala con el mismo valor. La falta de compromiso, de ética, las actitudes conflictivas y el individualismo excesivo son los antivalores con los que están en desacuerdo correspondientes a la escala de Likert.

4.1.3 Evaluación externa

La evaluación externa o auditoría externa de una empresa es un proceso sistemático de recopilación y análisis de información sobre el entorno en el que opera la empresa. El objetivo de esta evaluación es identificar las oportunidades y amenazas que la empresa enfrenta, para que pueda tomar decisiones estratégicas que le permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Al identificar las oportunidades y amenazas que la empresa enfrenta, el dueño puede tomar decisiones más informadas que les permitan alcanzar sus objetivos. El análisis de factores económicos que influyen en las empresas puede representar una oportunidad o una amenaza que afecta directa o indirectamente en las decisiones financieras (David, 2021).

Factores económicos

El análisis de factores económicos que influyen en las empresas puede representar una oportunidad o una amenaza que afecta directa o indirectamente en las decisiones financieras. Desarrollan y hacen crecer una empresa en relación con el tipo de gestión que se lleva en la misma. Es importante mencionar que no afectan directamente en el movimiento de la empresa, pero sí de manera indirecta y pueden generar un impacto positivo o negativo según sea el caso.

Tabla 4.6 Indicadores de los factores económicos.

Indicador	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Tasa de desempleo	El desempleo básicamente es la falta de empleo. Además, también se refiere a la demanda de trabajo contra los trabajos vacantes que existen. Es un desajuste en la ocupación de las ciudades.	Cuando la tasa de desempleo es alta, las personas tienden a reducir sus gastos discrecionales, como el uso de servicios de lavandería. Esto podría resultar en una disminución de la demanda de lavado y planchado de ropa, lo que afectaría directamente los ingresos de la lavandería. El desempleo genera inestabilidad en el empleo.	Disponibilidad de mano de obra, exceso, una tasa de desempleo más alta podría significar que hay más personas disponibles para trabajar en la lavandería. Esto podría facilitar la contratación de empleados. Costos laborales: Sin embargo, también podría afectar los costos laborales. Si hay una gran cantidad de personas buscando trabajo, es posible que los salarios sean más bajos debido a la competencia.

Continuación de la tabla 4.6 Indicadores de los factores económicos			
Indicador	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Tasa de interés	La tasa de interés es el porcentaje que se invierte en un capital con el fin de evaluar las posibilidades de riesgo de perder dinero o de ganar. Conocido en el ámbito financiero como el valor del dinero. Tasa de interés anual fija. CAT promedio 28.3% sin IVA (Banorte, 2024).	El costo del dinero puede llevar a las empresas que adquieren deudas a la quiebra. Otra amenaza se presenta en la descapitalización debido a que el dinero que se genera como utilidad se utiliza para pagar el interés de las deudas adquiridas, y el directamente proporcional a la estabilidad económica de los países. El inter	La tasa de interés es una oportunidad como un concepto económico que refleja el costo de oportunidad de elegir una opción en lugar de otra. En el contexto de una lavandería, esto significa considerar qué otras inversiones podrías realizar con los recursos que destinas a tu negocio. Por ejemplo, si inviertes en la lavandería, no podrás invertir ese dinero en otro proyecto. Evaluar la tasa de interés te ayudará a comprender cuánto estás sacrificando al optar por la lavandería en lugar de otras alternativas.
Tasa de inflación.	La tasa de inflación indica cuanto a aumentado o disminuido el valor de los precios de los bienes o servicios en un periodo de tiempo determinado.	Costos Operativos: La inflación puede aumentar los costos operativos de una lavandería. Por ejemplo, los precios de los insumos como detergentes, energía eléctrica y alquiler de maquinaria pueden aumentar debido a la inflación.	Costos de Insumos: La inflación puede aumentar los precios de los insumos utilizados en la lavandería, como detergentes, suavizantes, energía eléctrica y agua. Si los proveedores ajustan sus precios debido a la inflación, la lavandería podría enfrentar mayores costos operativos.
Valor del dólar en comparación con la moneda nacional	El valor del dólar impacta positiva o negativamente a los países y al mercado cambiario, afectando el endeudamiento empresarial, las tasas de interés y el rendimiento de las inversiones.	La posición del dólar en el mercado internacional impacta en la lavandería en la compra en los insumos y el valor de los mismos. Así como en la adquisición de maquinaria nueva. En caso de existir endeudamiento con los bancos el interés se eleva afectando directamente la economía.	Cuando la posición del dólar en el mercado internacional se mantiene estable o a la baja es oportunidad de adquirir maquinaria nueva, de tecnología de punta porque el valor se mantiene estable. La posición del dólar en comparación con la moneda nacional permite a la empresa respetar los precios cuando el pago es en dólares.

Continuación de la tabla 4.6 Indicadores de los factores económicos			
Indicador	Indicador	Indicador	Indicador
Nivel de ingreso disponible	Es la variable donde se determina la capacidad adquisitiva de la población, además ayuda a determinar los niveles socioeconómicos de los países y sus habitantes.	La posición del país ante el valor del salario mínimo, la escases de trabajo, los altos precios de los productos representan una amenaza a la lavandería porque puede disminuir el número de clientes, ya que al ser menor el nivel	Si el nivel de ingreso familiar aumenta, la decisión de pagar por el servicio de lavar y planchar es una opción viable porque ese tiempo puede aprovecharse en hacer otras actividades, o simplemente descansar.
Nivel de ingreso disponible	Define el promedio de ingreso las personas según el nivel al que pertenecen. Según la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares ENIGH (2022), el ingreso disponible promedio de los hogares mexicanos fue de \$14,686 pesos mensuales.	de ingresos tomaran la decisión de lavar y planchar en casa, de igual manera se adquieren prendas de fácil planchado y edredones que se pueden lavar en casa.	Con mayores ingresos disponibles, los propietarios de lavanderías pueden considerar invertir en mejoras, como máquinas más eficientes, instalaciones más cómodas o incluso expandir su negocio a otras ubicaciones. Esto podría aumentar la competitividad y la rentabilidad a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales

Otro análisis que se considera importante hacer es el de los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales que influyen en la empresa de tal manera que indica amenazas y oportunidades. Este análisis se hará mediante indicadores que influyen en el rubro de las lavanderías y como impactan. Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de los ecuatorianos. Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategia. (David, 2021).

Tabla 4.7 Indicadores de los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales.

Indicador	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Estilo de vida	Se refiere a las formas particulares de las condiciones de vida en que las personas integran el mundo que les rodea incluyendo hábitos de estilo, alimentación, higiene personal, ocio, modos de relaciones sociales, sexualidad, vida relacional y de familia y mecanismos de afrontamiento social.	El estilo de vida de las personas es cada vez más inclinado hacia el ahorro, entonces realizaran la actividad de lavar y planchar la ropa en casa, así como adquirir edredones ligeros de fácil limpieza. Otro factor que amenaza las lavanderías con el estilo de vida es tipo de sustentabilidad con el que se desea vivir, ya que cuando es referente a la ropa se tiene un guardarropa pequeño y se lava en casa.	Es que el estilo de vida de las personas se vuelva tan ocupado que no exista tiempo para lavar y planchar la ropa de tal manera que se requiera el servicio. Otra oportunidad es que el estilo de vida eleve el ingreso y se pueda eliminar esta actividad de lavar y planchar ropa en casa y se contrate el servicio para aprovechar el tiempo en otras cosas. Además, brinda una oportunidad a las lavanderías para crear servicios más rápidos para cubrir con las expectativas del cliente.
Actitudes ante el servicio al cliente	La actitud ante el servicio al cliente describe la forma en que el personal que desarrolla la actividad de atención que se brinda al cliente. Algunos factores que intervienen son la amabilidad, la cortesía.	La principal actividad de la lavandería es brindar el servicio de lavado y planchado de prendas, cuando la actitud es mala, los clientes se sienten agredidos y toman la decisión de retirarse, así como también dar una mala recomendación del	La actitud de servicio al cliente presenta la oportunidad de desarrollar la empatía para entender las necesidades del cliente y cumplir sus expectativas en lo posible, generando lealtad de ambas partes, entonces como consecuencia aumenta el prestigio del lugar y la popularidad en el buen
Actitudes ante el servicio al cliente	La honestidad, empatía y tolerancia para entender al cliente se desarrollan en la práctica diaria del servicio.	servicio y el lugar llevando a la empresa a la quiebra. A los clientes les gusta sentir que son importantes y sobre todo escuchados	servicio se difunde boca a boca y permite diferenciar clientes para ofrecer un trato personalizado, recordando su nombre y expectativas.

Continuación de tabla 4.7 Indicadores de los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales			
Indicador	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Actitudes ante un servicio de calidad	Un servicio de calidad es cuando se cumplen los requerimientos o expectativas que el cliente tiene del servicio. Radica en entender lo que el cliente espera, ya sea tipo de lavado, tipo de secado o planchado, así como tiempos de entrega, costo del servicio, atención, puntualidad en la entrega entre otros.	Cuando el servicio de calidad es pobre los clientes se van insatisfechos, entonces toman la decisión de no regresar más. De igual manera hacen recomendaciones malas en su entorno, generando así que el negocio disminuya su cartera de clientes y por ende llegue a desaparecer. Otra amenaza es que al brindar un servicio de mala calidad se dañen las prendas y exista la necesidad de cubrir su costo total o parcial, eliminando la utilidad del servicio y aumentando los costos de merma de la empresa.	Cuando el servicio es de calidad los clientes se van satisfechos y además recomiendan y regresan para seguir teniendo el servicio, además de crear confianza y lealtad entre la relación cliente empresa. La oportunidad de incrementar sus utilidades y abrir nuevas sucursales en otras zonas de la ciudad. Oportunidad de aumentar el número de empleos generados y ayudar a la sociedad. Disminuir sus costos debido al volumen de servicios manejados.
La competencia	Son aquellas empresas que se dedican al brindar el mismo servicio de lavado y planchado que representan rivalidad ya sea en el precio, la calidad, tiempos de entrega, publicidad, etc.	La ubicación donde se encuentran determina a que población va dirigida, igual si tiene o no donde estacionarse. El precio que ofrece al ser más bajo atrae a clientes que no pueden pagar uno más alto. Si la calidad del servicio es pobre y el de la competencia es mejor entonces los clientes deciden ir a otro lugar, aun y cuando el precio sea más alto.	La innovación ofrece oportunidades como entrega el mismo día, mejor calidad en apariencia y olor, servicio a domicilio para quienes no pueden llevar su ropa, y tecnología avanzada para eliminar manchas y arrugas.

Continuación de tabla 4.7 Indicadores de los factores sociales, culturales, demográficos y ambientales			
Indicador	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Conservación de la energía	La conservación de la energía está basada en un principio fundamental de la física, donde se establece que la energía es un sistema cerrado que permanece constante en el tiempo, sin importar el proceso que ocurre dentro de él. La energía se transforma no se destruye.	La amenaza que representa la conservación de la energía viene desde el punto de vista de la inversión del equipo para lograr el ahorro o la conservación de la energía.	La principal oportunidad de la conservación de la tecnología en la lavandería es la utilización de la tecnología mediante los paneles y calentadores solares, ya que se disminuye el consumo de luz y gas considerablemente. La inversión es cara pero fácil de recuperar.

Fuente: Elaboración propia.

Factores políticos, gubernamentales y legales

Otro factor es el análisis de los factores políticos, gubernamentales y legales que influyen en la lavandería “La Colonial” de manera directa e indirecta. Es fundamental tomar en cuenta que los factores políticos y gubernamentales, así como los legales afectan el desarrollo de una empresa. Son todas las regulaciones, cambios legislativos, que impactan en la operación y en las estrategias que las microempresas de crecimiento se plantean. La política juega un papel fundamental en el entorno empresarial, ya que las decisiones políticas pueden tener un impacto directo en la forma en que las empresas operan y se desarrollan. Es importante comprender cómo la política puede afectar a las empresas y estar preparados para adaptarse a los cambios que puedan surgir. En la tabla 4.8 se hace referencia a algunos que influyen directamente en el desarrollo de la lavandería.

Tabla 4.8 Factores políticos, gubernamentales y legales.

Indicador	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Cambios en las leyes fiscales.	Las leyes fiscales son normas legales donde se establece la directriz para hacer la recaudación de impuestos y otros ingresos fiscales. Imponen tasas aplicadas y procedimientos donde se presenta la declaración y el pago de los impuestos, además de determinar quién debe de hacerlo, ya sea persona física o moral, al igual que las empresas.	El pago de impuestos se debe considerar un gasto en el costo total de los precios de venta, haciendo que la utilidad disminuya. En caso de omitir el pago de los impuestos o dejar de cumplir con las leyes fiscales se debe pagar una multa que no estará considerada en los gastos de la cuenta corriente de los servicios. Cuando existe evasión fiscal las empresas cierran, dejan de generar empleos y los representantes legales van a la cárcel.	Una de las más grandes oportunidades que brindan las leyes fiscales son la confiabilidad que brindan las empresas a las compañías de financiamiento, los bancos al revisar el historial de cumplimiento de las normas fiscales otorgan mejores financiamientos que permiten a las empresas apalancarse y crecer.
Elecciones locales, estatales y nacionales.	Las elecciones nacionales, locales y estatales son parte del proceso democrático representativo de un sistema nacional. Por medio de ellas los ciudadanos deciden quienes serán los funcionarios públicos que los representen.	La incertidumbre se puede considerar la amenaza más grande para la lavandería, debido a que no se conoce el futuro de las leyes que ya existen, así como el monto de los pagos que se hacen hasta ahora.	La oportunidad de las elecciones locales, estatales y nacionales para la lavandería radica en los programas de apoyo a la micro y pequeña empresa que decidan aprobar durante su trayectoria, más en el tema local y estatal.
Impuestos especiales	Son impuestos sobre consumos específicos, que además de recaudar, apoyan políticas sanitarias, energéticas y ambientales.	Los impuestos especiales afectan negativamente la economía en general, podría haber un impacto indirecto en las lavanderías debido a cambios en el poder adquisitivo de los clientes.	La migración hacia el lavado en seco con sustancias químicas biodegradables es una oportunidad. Es más amigable con el medio ambiente, sino que también amplía la durabilidad de las prendas.

Continuación de tabla 4.8 Factores políticos, gubernamentales y legales			
Indicador	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Legislación para el empleo equitativo	La legislación para el empleo equitativo se refiere a las leyes y regulaciones que buscan promover la igualdad de oportunidades y trato en el ámbito laboral, protegiendo a los trabajadores contra la discriminación basada en ciertos atributos o características protegidas	Cumplir con nuevas regulaciones puede aumentar los costos operativos para las empresas. Esto incluye gastos relacionados con capacitación, cumplimiento normativo y adaptación de políticas internas.	Alguna oportunidad para la legislación de un empleo equitativo sería la diversidad en el lugar de trabajo aportando una variedad de perspectivas, ideas y experiencias para ser más benéfico para las empresas. Cuando las empresas fomentan el tema de equidad se vuelvan más innovadoras y creativas para adaptarse.
Nivel de subsidios de gobierno	Puede ser definido como cualquier asistencia o incentivo gubernamental, en efectivo o especie, hacia sectores privados, productores o consumidores, respecto de la cual el Gobierno no recibe a cambio compensación equivalente (Gruenberg y Pereyra, 2006).	A veces, los subsidios no se asignan de manera óptima. Pueden beneficiar a empresas o sectores que no son eficientes o que no generan un valor real para la economía. Esto puede llevar a una mala asignación de recursos y a una ineficiencia general.	Promover la estabilidad económica estimulando el crecimiento y la competitividad en industrias específicas. Mejorar el bienestar social brindando asistencia a hogares de bajos ingresos, mejorando el acceso a la educación y la atención médica, y apoyando el desarrollo comunitario.

Fuente: Elaboración propia.

Factores tecnológicos

Otro factor que es importante revisar es el referente a la tecnología porque influye directamente en la maquinaria y la administración del negocio ayudando a que sea más práctico y preciso. El control de los estados financieros también está relacionado, en la actualidad existen muchos softwares que ayudan en todas las áreas. En la tabla 4.9 se hace referencia a algunos de ellos.

Tabla 4.9 Factores tecnológicos.

Indicador	Descripción	Amenaza	Oportunidad
Conservación de la energía	La conservación de la energía está basada en un principio fundamental de la física, donde se establece que la energía es un sistema cerrado que permanece constante en el tiempo, sin importar el proceso que ocurre dentro de él.	La amenaza que representa la conservación de la energía viene desde el punto de vista de la inversión del equipo para lograr el ahorro o la conservación de la energía.	La principal oportunidad de la conservación de la energía en la lavandería es la utilización de la tecnología mediante los paneles y calentadores solares, ya que se disminuye el consumo de luz y gas considerablemente.
Automatización	La automatización es la aplicación de tecnología para minimizar la participación humana en procesos empresariales, de tecnología de la información (TI) y personales	Al utilizar la automatización y digitalización en la lavandería puede llevar al desempleo, porque el trabajo que haría una persona ahora se sustituye por una máquina. En el caso específico de la plancha. Además de la inversión que se requiere para el manejo y mantenimiento del equipo automatizado.	Mejora la eficiencia en el impacto del tiempo de lavado o secado, así como en el planchado, porque al automatizar el equipo las personas pueden ocupar el tiempo en realizar otra actividad mientras la maquina hace su trabajo. De la misma manera mejora la calidad del servicio porque se minimizan los errores humanos.
Digitalización	Es un proceso en el cual se convierte un proceso analógico en digital, utilizando las computadoras, cámaras, teléfonos todo con ayuda del internet.	La digitalización no es inmediata y requiere tiempo para convertir todos los archivos físicos a digitales, hay que hacer la inversión en comprar un sistema para las ventas y el control además de capacitar a las personas que trabajan en la lavandería.	El ahorro del dinero porque se deja de utilizar papel y tinta porque ahora se guarda y maneja mediante archivos digitales. Ahora es fácil de organizar y buscar la información. Puede utilizarse en la generación de las notas de venta, en las compras, inventarios, etc.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El propósito de llevar a cabo una auditoría externa radica en generar un listado claro de las oportunidades que pueden ser beneficiosas para una empresa y de las amenazas que se deben evitar. Su meta es reconocer las variables clave que ofrecen soluciones prácticas. Estas fuerzas externas se clasifican en cinco categorías fundamentales: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas (David, 2021).

En la tabla 4.10 se muestra la Matriz de Evaluación del Factores Externo (EFE) la cual permitió resumir y valorar la información relacionada con aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos.

En la tabla 4.10 representa los factores externos claves para poder evaluar la posición de la empresa, tomando en cuenta las oportunidades y las amenazas que se tomaron en cuenta, asignando un valor según la importancia que se le da con base al impacto que tiene con el análisis hacia la lavandería. El valor oscilará desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La suma de los valores debe ser igual a 1.0. Este valor va directamente relacionado con el entorno y la empresa.

En la columna de calificación se asignará un valor entre uno y cuatro para cada factor externo donde indique que la estrategia de oportunidad o amenaza son importantes, donde cuatro es excelentes y uno deficiente. Este valor va directamente relacionado con la empresa.

El valor máximo que se puede obtener es de 4.0 y el menor es de 1.0. Este resultado indica como la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidad y amenazas presentes en el sector, y además las estrategias que la empresa aprovecha para maximizar las oportunidades y disminuir las amenazas (David, 2021).

Tabla 4.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Oportunidades).

Oportunidades			
Factores externos clave	Valor	Calificación	Valor ponderado
El ingreso familiar aumenta y pueden disponer de dinero para utilizar el servicio de lavandería	0.01	2	0.02
Estilo de vida enfocado al trabajo disminuye el tiempo para realizar actividades de lavado y planchado	0.02	2	0.04
Actitud ante el servicio al cliente para desarrollar la oportunidad de captar más clientes y aumentar los ingresos	0.10	2	0.20
Actitudes ante un servicio de calidad que represente lealtad de los clientes y recomendaciones con su entorno	0.08	3	0.24
Conocer la competencia para mejorar en los servicios, precios y calidad en el lavado y planchado	0.02	3	0.06
Cambios en las leyes fiscales desde el punto de la confiabilidad para el financiamiento.	0.01	2	0.028
Impacto de las elecciones locales y estatales con los apoyos gubernamentales	0.01	2	0.028
Pago de impuestos o costos especiales con descuento para el rubro de las lavanderías.	0.01	2	0.02
El subsidio para las microempresas del gobierno local o estatal.	0.12	2	0.024
Inversión en la conservación de la energía como un ahorro en los costos	0.09	2	0.18
Mejora de la eficiencia en el impacto del tiempo de lavado y secado con la automatización	0.01	2	0.02
La digitalización desde el ahorro de dinero por la utilización de un software para la administración de ventas y compras, así como la contabilidad básica.	0.01	2	0.02

Continuación de tabla 4.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (Oportunidades).			
Amenazas			
Factores externos clave	Valor	Calificación	Valor ponderado
El costo del dinero mediante financiamientos bancarios, con interés altos dejan de ayudar al crecimiento de la empresa	0.08	2	0.16
La elevación del salario mínimo no es proporcional al alza de precios de venta, minimizando la utilidad de la empresa	0.01	2	0.02
El valor del dólar en comparación con el peso impacta en la adquisición de maquinaria nueva	0.07	2	0.14
La buena calidad en los tiempos de entrega de la competencia	0.08	2	0.16
El servicio con relación a las expectativas del cliente en las lavanderías de la competencia	0.08	3	0.24
La competencia que brinda mejores precios, servicios, y oportunidades a los clientes de la zona.	0.08	3	0.24
La carencia de energías renovables, (paneles solares y calentador solar) elevan los costos	0.04	3	0.12
El gobierno con los impuestos y el costo alto en los insumos (agua) elevan el costo de producción	0.01	2	0.02
La carencia de subsidios gubernamentales para el apoyo a la microempresa	0.01	2	0.02
La carencia de digitalización en la administración y el servicio al cliente	0.04	2	0.08
total, de análisis de factores externo			2.296

Fuente: Elaboración propia.

El resultado obtenido del análisis de los factores externos para la matriz EFE de la tabla 4.12 con relación a la lavandería “La Colonial” es de 2.296, está por debajo del promedio que como indica “David, (2021)” debe ser 2.5. El análisis repunta que tiene áreas de oportunidad

que le ayudarán a mejorar las condiciones de trabajo y sobre todo los costos, así como amenazas que debe analizar para alcanzar un nivel mejor con relación en los factores externos. Un factor de oportunidad es la inversión en la conservación de la energía como un ahorro en los costos, siempre y cuando utilice sus propios recursos para la adquisición, con la referencia que esto llevará aproximadamente un año o más para obtener el dinero con base a un ahorro constante, pero si hace uso de un financiamiento mal planteado estará en una amenaza latente, ya que el valor del dinero con intereses altos y plazos cortos pueden en lugar de ayudar arruinar el plan de crecimiento, así como indica Banorte (2024) con una tasa de interés anual fija, con CAT promedio 28.3% sin IVA en financiamientos a las empresa Mypes, de orden formal (registradas en Hacienda y Crédito Público).

Otra área de oportunidad que presenta el análisis de los factores externos es la adquisición de tecnología en maquinaria y equipos, con la restricción de la falta de recurso económico que, tomando un financiamiento adecuado a las posibilidades reales económicas, eleva el nivel de servicio que ofrece a sus clientes y así aumentar los ingresos y la utilidad. Otra alternativa podría ser un apoyo gubernamental para la adquisición de maquinaria. En México, existen varios programas y apoyos gubernamentales dirigidos específicamente a las Pequeñas y Medianas Empresas (Mypes) para impulsar su crecimiento y desarrollo. Algunos de estos apoyos incluyen:

- Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM): Este programa proporciona financiamiento y capacitación a microempresarios y Mypes a través de instituciones financieras, con el objetivo de fortalecer sus actividades productivas y mejorar su competitividad.
- Fondo Nacional Emprendedor (FNE): Administrado por la Secretaría de Economía, el Fondo Nacional Emprendedor ofrece diversos tipos de apoyos financieros y técnicos a emprendedores y Mypes para impulsar la innovación, el desarrollo tecnológico y la generación de empleo.
- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM): Este instituto promueve el desarrollo empresarial a través de diversos programas, como el Programa de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMPYME), que ofrece asesoría, capacitación y financiamiento a Mypes.

- Crédito Joven: Dirigido a emprendedores y empresarios jóvenes menores de 35 años, este programa ofrece financiamiento a través de instituciones financieras con tasas de interés preferenciales y condiciones flexibles para impulsar proyectos empresariales.
- Programa de Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT): Este programa busca impulsar la industria del software en México, brindando apoyo financiero y técnico a empresas que desarrollan productos y servicios de tecnologías de la información y comunicación (TIC).
- Apoyos estatales y municipales: Además de los programas federales, muchos estados y municipios en México también ofrecen apoyos y programas específicos para Mypes, que pueden incluir subsidios, incentivos fiscales, capacitación y acceso a infraestructura.

En el análisis sobre el estudio de la competencia en temas como calidad del servicio y tiempos de entrega tiene áreas de oportunidad basadas en un estudio de tiempos y movimientos para determinar la capacidad instalada, así como la capacidad de producción y la mejora de la logística interna.

4.1.5 Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La Evaluación de los Factores Internos (EFI) es una herramienta que se utiliza para hacer el análisis estratégico “David, (2021)”. Esta matriz evalúa factores internos de la empresa (fortalezas y debilidades) con la finalidad de definir su posición competitiva además de la capacidad con la que logra los objetivos trazados. El propósito de la matriz EFI es ayudar a analizar e identificar los factores internos más relevantes en el desempeño organizacional de la empresa “David, (2021)”. Analiza los factores internos como recursos humanos, tecnología, finanzas, mercadotecnia y operación.

Se realizó un instrumento con los actores que laboran en la lavandería para recopilar información sobre recursos humanos, tecnología, finanzas, mercadotecnia y operaciones. El total de encuestas fueron cuatro, a los tres empleados y al dueño. El resultado de las encuestas se muestra en el Anexo III.

Tabla 4.1 Concentrado de resultados en encuesta realizada a colaboradores de La lavandería “La Colonial” en el factor de gerencia y administración.

Factor	Indicador	Calificación	Ponderación	Eficiencia
Gerencia y Administración	Planeación	0.250	3	0.04
	Organización	0.500	5	0.13
	Motivación	0.650	3	0.10
	Factor Humano	0.625	5	0.16
	Control	0.625	4	0.13
Total			20	54%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.11, que concentra los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la lavandería en el factor de gerencia y administración, indica una eficiencia del 54%. Las principales áreas de oportunidad se encuentran en la planeación y organización, particularmente en el control de la información para la toma de decisiones. Se sugiere complementar las prácticas actuales, como el corte de caja diario y el análisis mensual de ingresos y egresos, con herramientas más avanzadas, incluyendo:

- Análisis de rentabilidad
- Análisis de liquidez
- Evaluaciones de financiamiento o endeudamiento
- Cálculo del valor presente neto (VPN)

Estas herramientas facilitarán una toma de decisiones más informada y estratégica, como la implementación de beneficios laborales, por ejemplo, el pago del seguro social a los trabajadores. En cuanto al factor humano, otra área de oportunidad es la incorporación de programas de capacitación, incluyendo entrenamiento cruzado, para que todos los colaboradores que participan directamente en el proceso conozcan la operación de todas las áreas: lavado, planchado, secado, empaque y atención al cliente. Esto no solo mejorará la eficiencia operativa, sino también la flexibilidad y resiliencia del equipo frente a posibles contingencias.

Tabla 4.12 de concentrado de resultados en encuesta realizada a colaboradores de La lavandería “La Colonial” en el factor de mercadotecnia.

Factor	Indicador	Calificación	Ponderación	Eficiencia
Mercadotecnia	Análisis de clientes	0.583	2	0.08
	Ventas de productos y servicios	0.500	4	0.14
	Planeación del servicio	0.750	5	.27
	Establecimiento de precios	0.625	3	0.13
Total			14	63%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.12, que concentra los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de la lavandería en el factor de mercadotecnia, refleja una eficiencia del 63%. Las principales áreas de oportunidad están relacionadas con la satisfacción del cliente y el diseño de estrategias publicitarias que permitan incrementar la carga de trabajo y aprovechar al máximo la capacidad instalada, completando así la jornada laboral diaria. La lavandería cuenta con tiempos de proceso claramente definidos, lo que facilita una mejor planeación y una entrega de pedidos más precisa. Aunque los precios son competitivos, es fundamental realizar análisis periódicos de la competencia para garantizar la preferencia de los clientes. Esto no solo ayudará a fidelizarlos, sino también a fomentar la recomendación de boca en boca, un recurso valioso para atraer nuevos usuarios y fortalecer el posicionamiento en el mercado.

Tabla 4.13 Concentrado de resultados en encuesta realizada a colaboradores de La lavandería “La Colonial” en el factor de recursos humanos.

Factor	Indicador	Calificación	Ponderación	Eficiencia
Recursos humanos	Contratación	0.250	5	0.063
	Desempeño	0.250	5	0.063
	Desarrollo	0.750	4	0.150
	Rotación del personal	0.500	3	0.075
	Tasa de ausentismo	0.750	3	0.113
Total			20	46%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.13, que concentra los resultados del factor de recursos humanos, muestra una eficiencia del 46%, lo que destaca diversas áreas de oportunidad. Una de las principales mejoras radica en optimizar el formato de contratación, implementando procesos de selección más específicos y alineados con las necesidades de la lavandería. Además, se recomienda desarrollar un programa de evaluación de desempeño, que permita medir el rendimiento de los colaboradores y establecer criterios claros para incrementos salariales anuales. Otra área de oportunidad es la implementación de un programa de entrenamiento cruzado, diseñado para mejorar el desempeño de los trabajadores. Este enfoque no solo elevará la productividad, sino que también permitirá una mayor eficacia en la cobertura de ausentismos y reducirá el impacto de la rotación de personal.

Tabla 4.14 Concentrado de resultados en encuesta realizada a colaboradores de La lavandería “La Colonial” en el factor de producción y operaciones.

Factor	Indicador	Calificación	Ponderación	Eficiencia
Producción y operaciones	Proceso	0.444	5	0.117
	Inventarios	0.500	2	0.053
	Calidad	0.750	4	0.158
	Eficiencia en la producción	0.500	4	0.105
	Eficiencia de las operaciones	0.500	4	0.105
Total			19	54%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.16, que concentra los resultados de la encuesta en el factor de producción y operaciones, muestra una eficiencia del 54%. Las principales áreas de mejora identificadas en el proceso productivo incluyen:

- Gestión de inventarios: Es necesario implementar un sistema de control de inventarios que asegure la disponibilidad de materia prima y evite interrupciones en la operación.
- Sistema de calidad: Actualmente, el sistema es empírico y puede mejorarse mediante la estandarización de procedimientos y la implementación de controles de calidad específicos.
- Tiempos de proceso: Los tiempos ya están definidos, lo que representa una ventaja para optimizar la programación de entregas y equilibrar las cargas de trabajo entre los colaboradores.
- Mantenimiento del equipo: Se recomienda desarrollar un programa de mantenimiento preventivo, además del mantenimiento correctivo que se realiza actualmente, para garantizar la conservación y eficiencia de los equipos.

El proceso productivo incluye 12 movimientos en el área de lavado y siete en el área de planchado, que representan los servicios más demandados. El flujo de materiales es constante

gracias al estudio de tiempos y movimientos existente, que permite determinar el tiempo total del proceso, desde la recepción hasta el empaque y almacenamiento.

Tabla 4.15 Concentrado de resultados en encuesta realizada a colaboradores de La lavandería “La Colonial” en el factor de finanzas y contabilidad.

Factor	Indicador	Calificación	Ponderación	Eficiencia
Finanzas y contabilidad	Variables financieras	0.000	3	0
	Utilización de reportes financieros	0.417	4	0.185
	Liquidez	0.500	5	0.278
Total			12	35%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.15, que concentra los resultados del factor de finanzas y contabilidad, refleja una eficiencia del 35%, destacando diversas áreas de oportunidad. Una mejora clave radica en implementar análisis financieros detallados que respalden la toma de decisiones estratégicas, aprovechando los datos obtenidos. Esto incluye la creación de historiales financieros de meses anteriores, que permitan realizar comparaciones de ventas y establecer tendencias. Asimismo, se sugiere profundizar en la relación entre ventas, gastos y costos, para identificar oportunidades de optimización y sostenibilidad financiera, asegurando que las decisiones se fundamenten en información sólida y actualizada.

La lavandería “La Colonial” presenta diversas áreas de oportunidad, ya que el promedio de eficiencia, según el análisis de los factores internos, es del 51%. Hasta la fecha, ha operado de manera eficiente en algunos aspectos, especialmente en mantener la preferencia de sus clientes. Sin embargo, al implementar mejoras estratégicas, la empresa tiene el potencial de alcanzar un nuevo nivel, impulsando su crecimiento y aumento de ganancias.

La recomendación de estrategias para abordar el 54% de eficiencia identificado en el factor de gerencia y administración es la siguiente:

- Para optimizar la planificación, se propone implementar un sistema de gestión de información que permita un control más detallado y preciso de los datos necesarios

para la toma de decisiones. Este sistema debe ampliar la información recopilada para incluir métricas operativas y de rendimiento, mejorando así la calidad del análisis y las proyecciones estratégicas.

- En cuanto a la estructura organizacional, se recomienda una revisión y reestructuración para incorporar más niveles jerárquicos, fortaleciendo la formalidad en los procesos. También se sugiere formalizar los canales de comunicación mediante la implementación de reportes escritos y reuniones periódicas, lo que mejorará la coordinación y el flujo de información.
- En el ámbito de capacitación y desarrollo, se debe establecer un programa continuo de formación enfocado en actualizar y mejorar las habilidades de los empleados. Este programa debería incluir módulos sobre nuevas tecnologías y mejores prácticas, asegurando que el personal esté preparado para enfrentar los desafíos del mercado.
- Finalmente, se sugiere evaluar la viabilidad de ofrecer prestaciones básicas, como el seguro social, para mejorar el bienestar de los empleados. También se recomienda mantener o incluso ampliar los beneficios actuales, como vacaciones y aguinaldo, con el objetivo de fomentar la satisfacción y retención del personal.

La recomendación de estrategias para abordar el 63% de eficiencia identificado en el factor de mercadotecnia es la siguiente:

- Para mejorar la eficiencia del 64%, se recomienda implementar un sistema de medición de la efectividad de las campañas publicitarias, lo que permitirá ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos.
- Además, se sugiere realizar encuestas periódicas a los clientes para obtener retroalimentación detallada y así identificar áreas de mejora. Optimizar los tiempos de proceso y explorar la automatización de tareas también contribuirá a aumentar la precisión y eficiencia del servicio.
- Finalmente, se recomienda considerar la implementación de promociones y programas de fidelización para fortalecer la lealtad de los clientes actuales y atraer a nuevos usuarios.

La recomendación de estrategias para abordar el 46% de la eficiencia identificado en el factor de recursos humanos es la siguiente:

- Proceso de Selección de Personal:
 - Implementar entrevistas estructuradas y pruebas de aptitudes específicas orientadas a evaluar el servicio al cliente y el trabajo en equipo.
 - Verificar las referencias laborales de los candidatos para garantizar su idoneidad y experiencia en el puesto.
- Evaluación del Desempeño:
 - Establecer un sistema formal de evaluación del desempeño, con revisiones periódicas para medir el progreso de los empleados.
 - Definir objetivos claros y medibles para cada colaborador, alineados con las metas de la empresa.
 - Incluir encuestas de satisfacción del cliente como parte del proceso de evaluación para obtener retroalimentación directa sobre el desempeño de los empleados.
- Capacitación y Desarrollo:
 - Implementar programas de capacitación continua que fomenten el desarrollo de habilidades clave y el aprendizaje constante.
 - Promover un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, que permita a los empleados compartir conocimientos y fortalecer el trabajo en equipo.

Recomendación para estrategias del factor de producción y operaciones con una eficiencia del 54% son las siguientes:

- Implementar un sistema formal de inventarios que permita evitar la compra reactiva de materiales y optimice el control de existencias.
- Establecer un programa de capacitación continua para los operadores contribuirá a mantener altos estándares de calidad y servicio, asegurando que el personal esté siempre preparado para enfrentar nuevos desafíos.
- Revisar y ajustar los horarios de operación de las máquinas para maximizar su tiempo de uso y evitar períodos de inactividad.

- Implementar de un programa de mantenimiento preventivo, que incluya un rol mensual de limpieza y mantenimiento para cada equipo, garantizará que las máquinas se mantengan en condiciones óptimas, reduciendo fallas y tiempos muertos.
- Realizar evaluaciones periódicas de los procesos y tiempos de ciclo permitirá identificar y corregir áreas de oportunidad, asegurando una mejora continua en la productividad.

Las recomendaciones en estrategias de mejora para el área de finanzas y contabilidad con una eficiencia del 35% es implementar procedimientos formales de gestión de inventarios y realizar planeaciones y presupuestos futuros con proyecciones más detalladas. Además, es fundamental optimizar los reportes financieros mensuales y adoptar herramientas de análisis más avanzadas que permitan una toma de decisiones más precisa y estratégica.

4.1.6. Matriz de evaluación de factores internos

La Matriz de Factores Internos (EFI) es una herramienta utilizada en el análisis estratégico para evaluar los puntos fuertes y débiles de una organización en áreas clave, como recursos, capacidades y procesos internos. Esta matriz permite identificar los factores internos que influyen en el desempeño de la empresa, y asigna a cada uno una ponderación que refleja su importancia, así como una calificación que indica qué tan bien la empresa está manejando ese factor. Al combinar estas dos medidas, se obtiene una puntuación global que ayuda a entender la posición competitiva interna y a tomar decisiones para mejorar (David, 2021).

Tabla 4.16 Matriz de evaluación de factores internos EFI.

Factores internos clave	Valor	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Buena organización en el diseño y cumplimiento de metas	0.10	3	0.30
Tiene métodos de trabajo determinados que ayudan a mejorar la eficiencia y calidad	0.08	3	0.24
Logística eficiente para ofrecer un mejor servicio al cliente	0.05	2	0.10

Continuación de tabla 4.16 Matriz de evaluación de factores internos EFI			
Factores internos clave	Valor	Calificación	Ponderación
Mano de obra calificada	0.04	3	0.12
Los precios son flexibles y competitivos	0.04	3	0.12
Conocimiento de los tiempos de proceso para planear fechas de entrega de pedidos	0.03	3	0.09
Los clientes son leales al servicio	0.04	3	0.12
Búsqueda de satisfacción al cliente	0.05	3	0.15
Control de la calidad en el servicio (pedidos en tiempo y forma)	0.04	3	0.12
La distribución de la planta es funcional	0.03	2	0.06
Factores internos clave	Valor	Calificación	Ponderación
Debilidades			
Carece de maquinaria de alta tecnología	0.07	1	0.07
La demanda de la plancha supera la capacidad instalada (Falta otra estación de trabajo)	0.06	1	0.06
Los empleados únicamente se capacitan cuando ingresan a la empresa	0.05	2	0.10
Carece de programas para mejorar las habilidades de atención al cliente	0.03	2	0.06
Tiene conocimiento de las necesidades del mercado en un 50%	0.04	2	0.08
Carece de evaluación de desempeño formal	0.04	1	0.04
No existe bitácora para la maquinaria	0.05	2	0.10
Análisis financiero deficiente	0.06	1	0.06
La capacidad instalada es mayor que la demanda del cliente. (área de lavandería).	0.04	2	0.08
No existe un control de inventario por escrito	0.06	1	0.06
Total, de fortalezas y debilidades	1.00		2.13

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con “David, (2021)” el resultado de la tabla 2.13 de más. Resaltando más áreas de oportunidad en finanzas, tecnología y mercadotecnia para alcanzar los niveles de la capacidad instalada y elevar la producción para mejorar los ingresos.

4.1.7 Análisis FODA

Según “David, (2021)” el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta clave en la administración estratégica que ayuda a identificar y evaluar los factores internos y externos que influyen en una organización. Es un paso fundamental para desarrollar estrategias efectivas, ya que permite a las organizaciones alinear sus recursos internos con el entorno externo para maximizar el éxito y minimizar los riesgos.

- Las Fortalezas (F) son las capacidades y recursos internos que brindan ventajas competitivas.
- Las Debilidades (D) son limitaciones o áreas donde la empresa necesita mejorar para competir eficazmente.
- Las Oportunidades (O) son tendencias o condiciones externas que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar su posición.
- Las Amenazas (A) son factores externos que podrían perjudicar el desempeño o la estabilidad de la empresa.

Se realizó un análisis FODA para la lavandería “La Colonial” tomando en cuenta todos los aspectos necesarios y el resultado se muestra en la tabla 4.17.

Tabla 4.17 Diagrama de análisis FODA para la lavandería “La Colonial”.

	Fortalezas: F 1.- Buena organización en el diseño y cumplimiento de metas 2.- Ofrece a sus clientes precios flexibles y competitivos 3.- Mano de obra con amplio conocimiento en los procesos y procedimientos 4.- Búsqueda de satisfacción del cliente. 5.-Control de la calidad en el servicio. (pedidos en tiempo y forma) 5.- Control de la calidad en el servicio (pedidos en tiempo y forma). 6.- Tiene estudios de tiempos y movimientos para los procesos y fechas de entrega. 7.- Lealtad de clientes al servicio de la lavandería.	Debilidades: D 1.- Carece de maquinaria de alta tecnología. (lavadoras industriales, paneles solares, equipo de plancha) 2.- La demanda de plancha supera la capacidad instalada. (falta otra estación de trabajo). 3.- No existen bitácoras para la maquinaria, al igual que un mantenimiento preventivo del equipo. 4.- Falta de historial de ventas 5.- Análisis financiero deficiente 6.- Carece de programas para mejorar las habilidades de atención al cliente de los trabajadores. 7.- Tiene conocimiento de las necesidades del mercado en un 50%.
--	---	---

Continuación de tabla 4.17 Diagrama de análisis FODA para la lavandería “La Colonial”		
Oportunidades: O	Estrategias FO	Estrategias DO
La tecnología como ayuda a mejorar el servicio	1.(F2, D2, O1) Con la adquisición de paneles solares ayuda a reducir o contener el costo del servicio con respecto a la energía eléctrica en el proceso de planchado de prendas. De igual manera la compra de equipo con tecnología (burro de plancha) para mejorar los tiempos de proceso y aumentar la producción.	1.(D1,O1) La inversión necesaria para la adquisición de paneles solares es alta, deberá hacerse mediante un estudio financiero para determinar cuál será el financiamiento adecuado.
	(F6, O1) Realizar un análisis de costo-beneficio para la adquisición de un equipo con tecnología avanzada (burro de plancha) con el objetivo de optimizar los tiempos de proceso y aumentar la producción. Evaluar las opciones de financiamiento disponibles para la compra e instalación de la maquinaria en colaboración con los proveedores. Además, investigar oportunidades de apalancamiento financiero a través de bancos o instituciones crediticias. También es importante revisar los programas gubernamentales de apoyo dirigidos a pequeños comercios, especialmente aquellos enfocados en fomentar el ahorro energético.	(D1, D2, O1) Identificar con precisión la necesidad específica a cubrir y la capacidad requerida de la maquinaria a adquirir. Evaluar la capacidad actual del área de planchado en relación con la demanda para determinar el tipo y la cantidad de equipos necesarios. Definir el alcance en el que la incorporación de nuevos equipos contribuirá a optimizar el proceso, considerando el ahorro energético y la reducción de tiempos de operación.
	(F4, D4, O1) Adquirir un software para gestionar operaciones, tickets, inventarios, ventas y gastos. Usar una bitácora para controlar maquinaria, costos y mantenimiento preventivo con apoyo externo.	

Continuación de tabla 4.17 Diagrama de análisis FODA para la lavandería “La Colonial”		
Oportunidades: O	Estrategias FO	Estrategias DO
2.-Apoyos gubernamentales para el micro y pequeño comercio	25. (F2,O2) Revisar los programas gubernamentales que existen para los pequeños comercios como apoyo para el ahorro de energías, paneles y calentadores solares.	5.-(D2, O2) Revisar en las cámaras de comercio de la localidad programas de capacitación para mejorar las habilidades para la atención al cliente, así como trabajo en equipo y comunicación y empatía, con la intención de aumentar el nivel de los trabajadores.
3.-Estudios de mercado para conocer el comportamiento de los clientes	(F4, O3) Usar herramientas como encuestas y software de análisis de datos para evaluar la satisfacción del cliente y comprender las necesidades del mercado.	(F4,O3,D7): Utilizar herramientas como encuestas y software de análisis de datos para evaluar la satisfacción del servicio y detectar las necesidades del mercado, enfocándose en áreas específicas y aprovechando los resultados obtenidos.
Amenazas: A	Estrategias FA	Estrategias DA
Inflación con relación al aumento en los costos de producción.	(F2, A1): La inflación eleva los costos de insumos y mano de obra. La instalación de paneles solares reduce el gasto eléctrico, permitiendo mantener competitivos los precios del servicio de planchado.	(D7, A1): Realizar un estudio de mercado para vender productos de limpieza usados en el servicio y aumentar ingresos frente a la inflación.
Falta de libre competencia entre lavanderías	(F3, A2) La empresa puede utilizar su mano de obra calificada para mejorar la calidad en el servicio y así elevar su ventaja competitiva ante el mercado	(D6, A2) Capacitar al personal en la calidad en el servicio, enfocada al trato diferencial hacia el cliente y en los tiempos de entrega del servicio.

Continuación de tabla 4.17 Diagrama de análisis FODA para la lavandería “La Colonial”		
Oportunidades: O	Estrategias FO	Estrategias DO
Regulaciones ambientales. Cambio en las normas del uso del agua, manejo de detergentes y eliminación de desechos.	(F5,A3)Cambiar el uso de detergentes a biodegradables e implementar el consumo de las energías renovables	(D1,A3)Hacer un análisis para la adquisición de paneles solares con la intención de disminuir el costo de la energía eléctrica y mejorar los costos.
Competencia local intensa.	(F2, F7, A4): Aprovechar las ventajas competitivas de la lavandería, como tiempos de entrega y patio para secado de edredones, para minimizar los incrementos de precios. Evaluar promociones que fortalezcan la lealtad de los clientes y atraigan nuevos usuarios.	

Fuente: Elaboración propia.

- El análisis estratégico del análisis FODA de la lavandería “La Colonial” permite tomar decisiones para mejorar su posición en el mercado y mantener su competitividad como:
- Maximizar fortalezas para aprovechar oportunidades.
- Reducir debilidades para mitigar amenazas.
- Implementar estrategias ofensivas, adaptativas, defensivas o de supervivencia según los factores detectados.

4.1.8 Matriz PEEA (Posición estratégica y evaluación de la acción)

La matriz PEEA, también conocida como matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar la posición competitiva de una empresa. Este análisis examina cuatro categorías clave, fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y la ventaja competitiva (David, 2021).

La matriz PEEA, incluye en su estructura factores en los ejes:

- Las fortalezas financieras (FF), el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, capital de trabajo, flujo de capital, facilidad para salir del mercado y el riesgo involucrado en el negocio. Estos factores se encuentran en la evaluación de factores internos.
- La ventaja competitiva (VC) está estructurada por la participación en el mercado, la calidad del producto, el ciclo de vida del producto, la lealtad de los clientes, la utilización de la capacidad de la competencia, el conocimiento tecnológico y el control sobre proveedores y distribuidores. Estos factores se encuentran en la evaluación de factores internos.
- La estabilidad ambiental (EA) está estructurada por los cambios tecnológicos, la tasa de inflación, la variación de la demanda, el rango de precios de los productos, la competencia, las barreras de ingreso al mercado, la presión competitiva y la elasticidad de precios de la demanda. Estos factores se encuentran en la evaluación de factores externos.
- La fortaleza industrial (FI) está estructurada por el potencial del crecimiento, el potencial de utilidades, la estabilidad financiera, el conocimiento tecnológico, la utilización de recursos, la intensidad del capital, la facilidad de ingreso al mercado y la productividad, utilización de la capacidad (David, 2021).

Con los resultados obtenidos con los análisis de factores externos e internos realizados a la lavandería “La Colonial” se puede hacer la matriz PEEA, para determinar el tipo de perfil en el que se encuentra la empresa ahora.

Tabla 4.18 Matriz PEEA de la lavandería “La Colonial”.

Fortaleza Financiera	FF	Conclusión Promedio	Coordenadas del vector direccional
Posibilidad de adquirir un financiamiento bancario como apalancamiento para el crecimiento de la empresa	3	FF=12/5=2.40	EJE $Y= +2.4 + (-3.8) = -1.400$
La digitalización permite ahorrar dinero mediante el uso de software para gestionar ventas, compras y realizar tareas de contabilidad básica.	1		
Inversión en la conservación de la energía como un ahorro en los costos	2		
Costos fijos con poco movimiento de aumento anual (agua, luz, jabones)	3		
Bajos costos en inventario	3		
Total, de fortaleza financiera	12		
Estabilidad ambiental	EA		
Cambios en la tasa de inflación	-5	EA= -19/5 = -3.8	
Presión competitiva	-4		
El gobierno con los impuestos y el costo alto en los insumos (gas LP) elevan el costo de producción	-3		
La carencia de subsidios gubernamentales para el apoyo a la microempresa	-3		
Cambios en las leyes fiscales desde el punto de la confiabilidad para el financiamiento	-4		
Total, de estabilidad ambiental	-19		

Continuación de tabla 4.18 Matriz PEEA de la lavandería “La Colonial”			
Fortaleza Industrial	FI	Conclusión Promedio	Coordenadas del vector direccional
Optimización de la tecnología	2	FI011/5=2.2	EJE $X=+ 2.2 + (-2.8) = -0.600$
Utilización de todos los recursos alcanzables	3		
Escalabilidad de manera sencilla	2		
Flexibilidad en el modelo de negocio (introducir venta de artículos de limpieza)	3		
Mantenimiento preventivo y correctivo deficiente	1		
Total, de fortaleza industrial	11		
Ventaja competitiva	VC		
Calidad del servicio (atención al cliente, buena calidad en lavado y planchado)	-2	VC=-14/5=-2.8	
Control de la calidad en el servicio (pedidos en tiempo y forma)	-2		
Precios flexibles y competitivos	-3		
Tiene métodos de trabajo determinados que ayudan a mejorar la eficiencia y calidad	-2		
Conocimiento tecnológico	-5		
Total, de ventaja competitiva	-14		
Coordenadas del vector direccional del eje Y = -1.400 y en eje X = -0.600.			

Fuente: Elaboración propia.

Después de hacer la matriz PEEA, tabla 4.20, entonces se grafican los resultados de las coordenadas del vector direccional del eje Y, el eje X, tabla 4.21

El vector direccional puede ubicarse en diferentes cuadrantes de la matriz PEEA, lo que sugiere distintas estrategias según la posición de la empresa. Si se encuentra en el cuadrante conservador (superior izquierdo), la empresa debe centrarse en sus capacidades básicas y evitar riesgos excesivos, adoptando estrategias como penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación concéntrica. Si el vector está en el

cuadrante defensivo (inferior izquierdo), la empresa debe abordar sus debilidades internas y evitar amenazas externas, con estrategias como recorte de gastos, enajenación, liquidación y diversificación concéntrica. Finalmente, si se encuentra en el cuadrante competitivo (inferior derecho), la empresa debe aplicar estrategias competitivas, tales como integración hacia atrás, adelante y horizontal, penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y alianzas estratégicas (David, 2021).

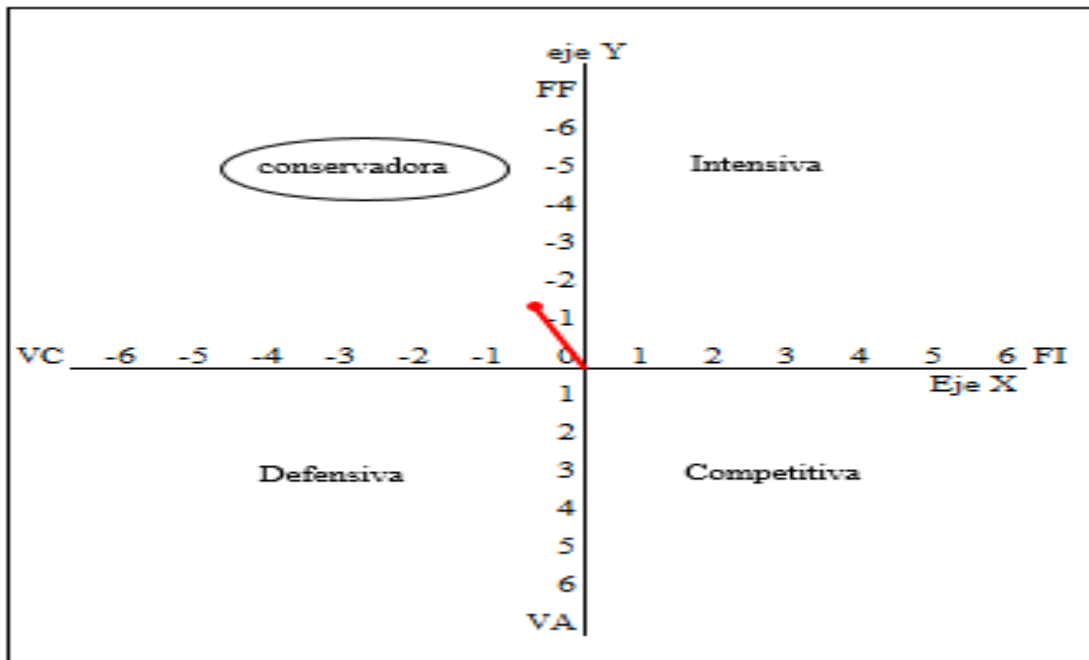


Figura 4.5 Gráfica de perfil de estrategia de la lavandería “La Colonial”.
Fuente: elaboración propia, David, 2021.

El análisis de la matriz PEEA aplicado a la lavandería “La Colonial” (figura 4.5) arroja valores de -1.600 en el eje Y, y -0.600 en el eje X, lo que, según la figura 4.5, la sitúa en el cuadrante conservador. Esto indica que la empresa mantiene una posición estable en el mercado, aunque enfrenta un entorno con posibles desafíos. Pertenecer a este cuadrante implica que la empresa debe operar dentro de sus capacidades básicas y evitar riesgos innecesarios. Para fortalecer su posición y garantizar un crecimiento sostenible, se recomienda adoptar estrategias conservadoras como la penetración de mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica.

- Penetración de mercado: Aumentar la participación en un mercado existente mediante mayores esfuerzos de marketing, promociones o mejora en los servicios/productos actuales.
- Desarrollo de mercados: Expandir la empresa a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes utilizando productos actuales.
- Desarrollo de productos: Crear o mejorar productos para satisfacer mejor las necesidades del mercado actual.
- Diversificación concéntrica: Ampliar la oferta con productos o servicios relacionados con el negocio principal, aprovechando la experiencia y los recursos de la empresa.

Estas acciones permitirán consolidar su presencia en el sector, optimizar sus recursos y sentar las bases para futuras oportunidades de expansión sin comprometer su estabilidad financiera ni operativa.

4.1.9 Matriz interna y externa (IE)

La matriz Interna y Externa (IE) ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. La matriz IE muestra herramientas donde registran las divisiones de una empresa en un diagrama esquemático; éste es el motivo por el se conoce como matriz de cartera. La matriz IE (Evaluación Interna-Externa) utiliza dos dimensiones principales: los puntajes totales de las matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos). Cada división de una empresa debe elaborar estas matrices para calcular los valores que alimentan la matriz IE a nivel corporativo (David, 2021).

- Eje X (EFI): Un puntaje de 1.0 a 1.99 indica debilidad interna, de 2.0 a 2.99 es promedio, y de 3.0 a 4.0 representa fortaleza interna.
- Eje Y (EFE): Un puntaje de 1.0 a 1.99 refleja un entorno externo desfavorable, de 2.0 a 2.99 es intermedio, y de 3.0 a 4.0 indica un entorno favorable.

La matriz se divide en tres áreas estratégicas:

- Crecimiento y construcción (cuadrantes I, II, IV): Se recomiendan estrategias como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y productos, así como integración vertical u horizontal.

- Conservación y mantenimiento (cuadrantes III, V, VII): Las estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos son frecuentes aquí.
- Cosechar o enajenar (cuadrantes VI, VIII, IX): Se sugiere reducir o vender las divisiones.

El objetivo ideal para las empresas es posicionar sus divisiones en el cuadrante I o en áreas cercanas, que representan un desempeño fuerte y competitivo (David, 2021).

4.20 Tabla de matriz IE para Lavandería “La Colonial” (Matriz interna y Externa (IE)).

		Puntaje de valor total de la matriz EFI		
Puntaje de valor total de matriz EFE	Alto 3.0 a 4.0	Crece y construir	Crece y construir	Conservar y mantener
	Medio 2.0 a 2.99	Crece y construir	Conservar y mantener 2.13 – 2.296	Cosechar y enajenar
	Bajo 1.0 a 1.99	Conservar y mantener	Cosechar o enajenar	Cosechar o enajenar
		Sólido 3.0 a 4.0	Medio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de los puntajes de valor total de la matriz EFE es 2.296 y de la matriz EFI 2.13, posicionando a la lavandería “La Colonial” en la zona de conservar y mantener. La empresa se encuentra en una posición moderada dentro del mercado, con capacidades internas aceptables y un entorno externo que no es ni demasiado favorable ni demasiado desafiante. Se recomienda aplicar estrategias de estabilidad y crecimiento controlado, evitando cambios drásticos. La empresa debe enfocarse en optimizar sus operaciones y fortalecer su competitividad antes de considerar una expansión.

Algunas estrategias adecuadas incluyen:

- Penetración de mercado (fortalecer la participación en el mercado actual).
- Desarrollo de productos (mejorar o ampliar la oferta actual).
- Desarrollo de mercados (expandirse a nuevos segmentos o regiones).
- Alianzas estratégicas (colaboraciones para mejorar competitividad).

4.1.10 Matriz de estrategia principal

La matriz de estrategia principal es una herramienta clave para formular estrategias, complementando otras como FODA, PEEA e IE. Se basa en dos dimensiones: posición competitiva y crecimiento del mercado, ubicando a las empresas en uno de cuatro cuadrantes que sugieren estrategias específicas:

- Cuadrante I: Empresas con una sólida posición competitiva en mercados en crecimiento. Su enfoque debe centrarse en estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados y productos, o integración vertical y horizontal. La diversificación concéntrica es una opción eficaz para reducir riesgos cuando la empresa depende de un número limitado de productos.
- Cuadrante II: Empresas que operan en mercados en crecimiento, pero tienen una posición competitiva débil. Es necesario que ajusten su estrategia, priorizando enfoques intensivos o integraciones horizontales si no cuentan con ventajas competitivas claras. Si estas medidas no funcionan, la enajenación o liquidación pueden ser soluciones finales.
- Cuadrante III: Empresas con competitividad débil en mercados de bajo crecimiento. Su mejor opción es diversificar su actividad; sin embargo, si esto no resulta viable, deben considerar la venta o liquidación de la empresa como último recurso.
- Cuadrante IV: Empresas con una posición competitiva favorable en mercados de bajo crecimiento. Pueden optar por estrategias de diversificación, ya sea concéntrica, horizontal o de conglomerado, o bien formar alianzas estratégicas. Estas acciones les permiten aprovechar su flujo de capital sólido y maximizar sus oportunidades (David, 2021).

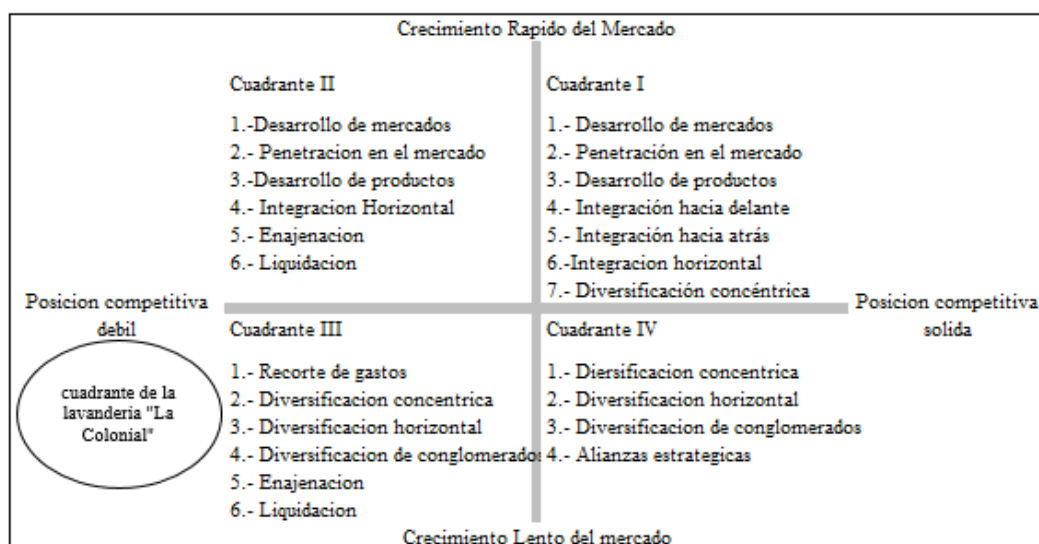


Figura 4.6 Matriz de la estrategia principal.

Fuente: Elaboración propia (David, 2021).

La lavandería se ubica en el Cuadrante III de la Matriz de la Estrategia Principal, significa que enfrenta una posición desfavorable tanto en su desempeño competitivo como en el atractivo del mercado en el que opera. Esto indica dificultades para sobresalir frente a la competencia y que el entorno en el que se desenvuelve tiene un bajo potencial de crecimiento y rentabilidad. Esta combinación pone en riesgo la viabilidad del negocio, pues no solo carece de ventajas competitivas, sino que también enfrenta un mercado limitado en oportunidades de mejora. En este escenario, es crucial que la empresa analice su situación y evalúe estrategias que le permitan enfrentar las circunstancias.

La tabla 4.21 resume el análisis de las herramientas empleadas para ayudar a la planeación estratégica de la lavandería "La Colonial". Las herramientas son la matriz PEEA, la matriz IE y la matriz de estrategia principal, las cuales evalúan la posición actual de la empresa en el mercado y determinan las estrategias más adecuadas para su consolidación. Además, tiene el resultado obtenido de cada herramienta utiliza las cuales coinciden en que el comportamiento es conservador y poco competitivo. Cada herramienta proporciona una perspectiva diferente sobre la situación interna y externa del negocio, permitiendo tomar decisiones fundamentadas. El uso de estos métodos facilita la identificación de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, asegurando una estrategia alineada con

los objetivos de la empresa. En conjunto, estas herramientas ayudan a diseñar un plan estratégico sólido y efectivo para la lavandería.

Tabla 4.19 Análisis de herramientas utilizadas (Matrices de análisis de estrategia).

Concepto de matriz	Resultado del análisis de la matriz	Estrategias				
		1	2	3	4	5
Matriz PEEA	Conservadora	Penetración del mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	
Matriz IE (interna y Externa)	Conservar y mantener	Penetración del mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos		
Matriz de estrategia principal	Competitiva débil		Desarrollo de mercados		Diversificación concéntrica	Diversificación horizontal

Fuente: elaboración propia.

Las estrategias que más se presentan en el concentrado de las herramientas utilizadas en la tabla 4.21 son:

- Penetración del mercado. Aumentar la participación en un mercado existente mediante mayores esfuerzos de marketing, promociones o mejora en los servicios/productos actuales. Expandir la empresa a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes utilizando productos actuales.
- Desarrollo de mercados. Expandir la empresa a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes utilizando productos actuales.
- Desarrollo de productos. Crear o mejorar productos para satisfacer mejor las necesidades del mercado actual.
- Diversificación concéntrica. Ampliar la oferta con productos o servicios relacionados con el negocio principal, aprovechando la experiencia y los recursos de la empresa (David, 2021).

4.1.11 Matriz de planeación estratégica competitiva (MPEC)

La Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) es una herramienta desarrollada que permite evaluar objetivamente diferentes alternativas estratégicas con base en criterios cuantitativos y cualitativos. Su objetivo es seleccionar la estrategia más adecuada mediante un proceso sistemático y estructurado. La MPEC asigna ponderaciones a factores críticos identificados en el análisis interno y externo, como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los cuales se califican para cada estrategia propuesta. Cada alternativa recibe un puntaje total, el cual surge al multiplicar la ponderación del factor por su calificación en relación con cada estrategia. Finalmente, la estrategia con el puntaje más alto es la más viable para la organización. Esta matriz es especialmente útil porque elimina la subjetividad en la toma de decisiones al basarse en valores numéricos. Además, facilita la comparación directa entre diversas opciones estratégicas y asegura que se consideren los factores más relevantes para la empresa. La MPEC es ideal en contextos donde las organizaciones enfrentan múltiples alternativas y requieren priorizarlas con un enfoque lógico y cuantificable. Al brindar claridad y objetividad, esta matriz ayuda a elegir la estrategia que mejor optimice los recursos y permita alcanzar los objetivos de manera eficaz en un entorno competitivo (David, 2021).

La Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) se construye a partir de los datos obtenidos en la etapa 1 y los ajustes realizados en los análisis de la etapa 2, lo que permite seleccionar de manera objetiva entre diversas alternativas estratégicas. En la etapa 1 se recopila información de herramientas como la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y la matriz del perfil competitivo, mientras que en la etapa 2 se integran matrices como la FODA, PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), BCG (Boston Consulting Group), IE (Interna-Externa) y la matriz de la estrategia principal. Estos insumos proporcionan la base necesaria para construir la MPEC en la etapa 3. La MPEC es una herramienta que facilita a los estrategas analizar y comparar alternativas estratégicas de forma objetiva, utilizando los factores críticos de éxito identificados previamente, tanto del entorno interno como externo. Aunque su metodología se apoya en el análisis cuantitativo, al igual que otras herramientas estratégicas, la MPEC

también requiere un criterio intuitivo y acertado para su correcta aplicación y toma de decisiones finales (David, 2021).

4.22 Tabla de Matriz de planeación estratégica competitiva de la lavandería “La Colonial”.

Factores clave	Estrategias								
Oportunidades	Penetración en el mercado			Desarrollo de mercados			Diversificación concéntrica		
Factores externos clave	Valor	PA	PTA	Valor	PA	PTA	Valor	PA	PTA
El estilo de vida laboral reduce el tiempo para lavar y planchar.	0.02	2	0.04	0.02	2	0.04	0.03	2	0.06
Actitud de servicio al cliente para captar más clientes y aumentar ingresos.	0.1	4	0.4	0.1	2	0.2	0.12	4	0.48
Conocer la competencia para mejorar en los servicios, precios y calidad en el lavado y planchado	0.02	3	0.06	0.02	3	0.06	0.03	2	0.06
Enfoque en nuevos nichos de mercado	0.01	2	0.028	0.01	2	0.028	0.01	2	0.02
Impacto de las elecciones locales y estatales con los apoyos gubernamentales	0.01	2	0.028	0.01	2	0.028	0.01	2	0.02
Pago de impuestos o costos especiales con descuento para el rubro de las lavanderías.	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02	0.03	2	0.06
El subsidio para las microempresas del gobierno local o estatal.	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24	0.12	2	0.24
Creación de nuevas estrategias para ofertar los productos y servicios	0.11	4	0.44	0.09	2	0.18	0.1	3	0.3
Automatización para mejorar la eficiencia en tiempos de lavado y secado.	0.01	4	0.04	0.01	2	0.02	0.01	3	0.03
La digitalización permite ahorrar dinero mediante software para gestionar ventas, compras y contabilidad básica.	0.01	3	0.03	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02
Amenazas									
El costo del dinero mediante financiamientos bancarios, con interés altos dejan de ayudar al crecimiento de la empresa	0.08	4	0.32	0.08	4	0.32	0.1	4	0.4
La elevación del salario mínimo no es proporcional al alza de precios de venta, minimizando la utilidad de la empresa	0.01	4	0.04	0.01	3	0.03	0.01	2	0.02

Continuación de tabla 4.22 Matriz de planeación estratégica competitiva de la lavandería “La Colonial									
Factores clave	Estrategias								
Oportunidades	Penetración en el mercado			Desarrollo de mercados			Diversificación concéntrica		
Factores externos clave	Valor	PA	PTA	Valor	PA	PTA	Valor	PA	PTA
El valor del dólar en comparación con el peso impacta en la adquisición de maquinaria nueva	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07
La buena calidad en los tiempos de entrega de la competencia	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24
El servicio con relación a las expectativas del cliente en las lavanderías de la competencia	0.08	4	0.32	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16
La competencia que brinda mejores precios, servicios, y oportunidades a los clientes de la zona.	0.08	2	0.16	0.08	3	0.24	0.08	2	0.16
La carencia de energías renovables, (paneles solares y calentador solar) elevan los costos	0.04	4	0.16	0.04	2	0.08	0.04	3	0.12
El gobierno con los impuestos y el costo alto en los insumos (agua) elevan el costo de producción	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02
La carencia de subsidios gubernamentales para el apoyo a la microempresa	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02	0.01	2	0.02
La carencia de digitalización en la administración y el servicio al cliente	0.04	3	0.12	0.04	2	0.08	0.04	2	0.08
Fortalezas									
Buena organización en el diseño y cumplimiento de metas.	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3	0.1	3	0.3
Logística eficiente para ofrecer un mejor servicio al cliente	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15	0.05	3	0.15
Tiene métodos de trabajo determinados que ayudan a mejorar la eficiencia y calidad.	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24
Mano de obra calificada.	0.04	2	0.08	0.04	2	0.08	0.04	2	0.08
Los precios son flexibles y competitivos.	0.05	3	0.15	0.04	3	0.12	0.04	3	0.12
Conocimiento de los tiempos de proceso para planear fechas de entrega de pedidos	0	3	0	0.03	3	0.09	0.03	3	0.09
Las clientes son leales al servicio	0.04	2	0.08	0.04	2	0.08	0.04	2	0.08
Búsqueda de satisfacción al cliente.	0.05	3	0.15	0.06	3	0.18	0.05	3	0.15

Continuación de tabla 4.22 Matriz de planeación estratégica competitiva de la lavandería “La Colonial									
Factores clave	Estrategias								
Oportunidades	Penetración en el mercado			Desarrollo de mercados			Diversificación concéntrica		
Factores externos clave	Valor	PA	PTA	Valor	PA	PTA	Valor	PA	PTA
Control de la calidad en el servicio (pedidos en tiempo y forma)	0.06	3	0.18	0.05	3	0.15	0.04	3	0.12
La distribución de la planta es funcional	0.04	1	0.04	0.04	1	0.04	0.03	1	0.03
Debilidades									
Carece de maquinaria de alta tecnología	0.08	4	0.32	0.07	3	0.21	0.07	3	0.21
La demanda excede la capacidad instalada.	0.07	4	0.28	0.07	3	0.21	0.06	3	0.18
Los empleados únicamente se capacitan cuando entran a la empresa.	0.05	3	0.15	0.06	3	0.18	0.05	4	0.2
Carece de programas para mejorar las habilidades de atención al cliente de los trabajadores	0.04	2	0.08	0.03	2	0.06	0.03	3	0.09
Tiene conocimiento de las necesidades del mercado	0.04	3	0.12	0.05	2	0.1	0.04	3	0.12
Carece de evaluación de desempeño formal	0.05	1	0.05	0.04	2	0.08	0.04	1	0.04
No existe bitácoras para la maquinaria.	0.05	1	0.05	0.06	1	0.06	0.05	1	0.05
Análisis financiero deficiente.	0.06	2	0.12	0.07	2	0.14	0.06	2	0.12
La capacidad instalada es mayor que la demanda del cliente. (área de lavandería)	0.04	3	0.12	0.04	1	0.04	0.05	3	0.15
No se lleva un control de inventarios escrito.	0.08	2	0.16	0.07	2	0.14	0.06	2	0.12
totales	2.00	108	5.62	2.00	92	4.75	2.00	98	5.22

Fuente: Elaboración propia.

Según la matriz de planeación estratégica competitiva, se pueden destacar lo siguiente:

- La estrategia de penetración en el mercado, con la puntuación más alta de 5.62 tiene el valor más alto, donde aumentar la participación en un mercado existente mediante mayores esfuerzos de marketing, promociones o mejora en los servicios/productos actuales son opciones de estrategia. Consiste en aumentar la cuota de mercado en el área actual sin cambiar el producto o servicio principal, esto podría significar

estrategias como descuentos, promociones, fidelización de clientes o mejorar la calidad del servicio para atraer más clientes en la misma zona.

- La estrategia de diversificación concéntrica obtiene una puntuación de 5.22 siendo la segunda opción de las tres analizadas, favorecida por oportunidades como la mejora en el servicio al cliente y la formación continua de los empleados, aunque también se ve afectada por algunas amenazas y debilidades, pero en menor medida. Implica llevar los servicios actuales a nuevos mercados, esto podría significar abrir sucursales en otros barrios o ciudades, ofrecer otros servicios o ampliar su cobertura con servicio a domicilio.
- La estrategia de desarrollo de mercados y nuevos productos obtiene un valor de 4.75 con el valor más bajo en comparación a las otras dos. Ocurre cuando la empresa desarrolla nuevos productos o servicios relacionados con su actividad principal. Expandir la empresa a nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes utilizando productos actuales. Crear o mejorar productos para satisfacer mejor las necesidades del mercado actual.

Entonces, las estrategias a desarrollar para crear el plan deberán estar basadas en la penetración de mercados, así como la diversificación concéntrica.

4.2 Plan estratégico

4.2.1 Desarrollo de plan estratégico

El plan estratégico se basa en la aplicación de principios de estudio del trabajo para mejorar la eficiencia y productividad en una organización, debe enfocarse en el análisis y optimización de los métodos de trabajo, la medición de tiempos y la eliminación de desperdicios, con el fin de mejorar el desempeño operativo. Para desarrollar un plan estratégico efectivo, se deben seguir varias etapas clave:

- Análisis de la situación actual: Evaluar los procesos existentes, identificar inefficiencias y oportunidades de mejora.
- Definición de objetivos: Establecer metas claras y medibles en términos de productividad, reducción de costos y optimización de recursos.

- Diseño de estrategias: Aplicar herramientas como el estudio de tiempos y movimientos, diagramas de proceso y distribución del trabajo para desarrollar métodos más eficientes.
- Implementación del plan: Capacitar al personal, modificar procesos y asignar recursos para ejecutar las estrategias propuestas.
- Evaluación y mejora continua: Medir los resultados y realizar ajustes para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El enfoque en la mejora del trabajo a través de un plan estratégico permite a las organizaciones alcanzar altos niveles de eficiencia y competitividad en el mercado (David, 2021).

Tras llevar a cabo los estudios y análisis pertinentes para evaluar la situación actual de la lavandería "La Colonial", se concluye que el plan estratégico debe fundamentarse en los hallazgos obtenidos. Este plan debe abordar las áreas clave identificadas, como se detalla en la tabla 4.33, para garantizar la mejora continua y el crecimiento sostenible del negocio. Las estrategias propuestas están alineadas con los objetivos de optimizar la operación y fortalecer la competitividad, asegurando así una implementación eficaz que impulse el éxito a largo plazo de la lavandería.

4.33 Tabla de estrategia, plan y acciones de la lavandería “La Colonial”.

Estrategia	Plan estratégico	Acciones estratégicas
Penetración del mercado	La capacidad instalada en área de lavado es mayor que la demanda del cliente	Promociones
		Descuentos
		Fidelización de clientes
Diversificación concéntrica	El personal solo domina una actividad ya sea planchado o lavado	Capacitar al personal en entrenamiento cruzado (plancha, lavado ropa)
	La capacidad instalada de planchado es menor a la demanda de los clientes	Ajustar el horario laboral para ampliar la cobertura en el área de planchado.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.33 se presentan la estrategia, el plan y las acciones a realizar para completar el objetivo. Se observa que la penetración del mercado es baja debido a que la capacidad instalada en el área de lavado supera la demanda de los clientes. Para corregir esta situación, se sugiere implementar estrategias de marketing más efectivas, centradas en promociones, descuentos y programas de fidelización, con el fin de atraer a más clientes y aumentar la demanda de los servicios, este resultado de igual manera se obtiene de las herramientas utilizadas en la formulación del diagnóstico. En cuanto a la diversificación concéntrica, se identifica que el personal se especializa en una sola actividad, ya sea lavado o planchado, lo que limita la eficiencia operativa. Además, se detecta que la capacidad instalada para planchado es insuficiente para satisfacer la demanda de los clientes. Para abordar estos problemas, se recomienda establecer un programa de entrenamiento cruzado, que permita a los empleados adquirir habilidades en ambas áreas, aumentando la flexibilidad y productividad del equipo. Asimismo, dado que la capacidad de planchado es insuficiente, se sugiere diseñar y construir una nueva estación de planchado, lo que permitiría satisfacer la creciente demanda y mejorar la calidad del servicio.

4.2.2 Cronograma de plan estratégico

David (2017) señala que la elaboración de un plan estratégico es un proceso fundamental para definir la dirección de una organización y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este proceso implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permitan a la empresa adaptarse al entorno competitivo. Un plan estratégico debe basarse en un análisis detallado de factores internos y externos, considerando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además, requiere una visión clara, metas precisas y acciones concretas. Según David, la clave del éxito radica en la flexibilidad del plan, permitiendo ajustes según las condiciones del mercado y el desempeño organizacional.

Siguiendo el resultado del diagnóstico donde indica que una estrategia es la penetración del mercado, y la diversificación concéntrica la figura 4.9 muestra el plan estratégico detallado, incluyendo un cronograma de implementación, la fecha de finalización y el estado de cumplimiento de cada estrategia. El plan prioriza acciones enfocadas en fortalecer la fidelización de los clientes, mejorar la eficiencia operativa y optimizar el servicio. Una de las primeras iniciativas consiste en la creación de promociones y descuentos, diseñados para

incentivar la lealtad de los clientes y aumentar la recurrencia de sus compras. Paralelamente, se implementará un programa de entrenamiento cruzado para el personal, con el propósito de ampliar sus habilidades y destrezas. Esta estrategia busca mejorar la versatilidad de los empleados, permitiendo una mayor flexibilidad en la ejecución de tareas y optimizando la productividad del equipo. Asimismo, se ha planificado un nuevo rol horarios de trabajo para cubrir más tiempo y así poder llevar a cabo el entrenamiento. Esta mejora permitirá incrementar la capacidad de respuesta ante la demanda, reduciendo los tiempos de entrega y garantizando un servicio más eficiente y competitivo. Cada una de estas estrategias será monitoreada de manera continua para evaluar su progreso y cumplimiento en función del cronograma establecido. Se llevarán a cabo revisiones periódicas para identificar posibles ajustes y asegurar que los objetivos sean alcanzados dentro de los plazos previstos. A través de estas acciones, el plan estratégico busca consolidar un modelo de gestión eficiente, orientado a la mejora del servicio y la satisfacción del cliente.

Planes	Fecha de inicio	Mes 1					Mes 2				Estatus
		Sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	sem 5	Sem 1	sem 2	sem 3	sem 4	
		01-04 Ene	05-11 Ene	12-18 Ene	19-25 Ene	26-31 Ene	02-08 Feb	09-15 Feb	16-22 Feb	23-28 Feb	
Promociones	04-ene-25	Implementar un programa de promociones para los clientes									100%
Descuentos	04-ene-25	Crear e implementar un programa de descuentos en el servicio para beneficio de los clientes									100%
Fidelización de clientes	12-ene-25		Crear e implementar una estrategia para asegurar lo mas posible la fidelización de los clientes								100%
Crear programa de entrenamiento cruzado	19-ene-25					Hacer un programa de entrenamiento cruzado					100%
Ofrecer el servicio a hoteles cercanos a la lavandería	26-ene-25					En los hoteles del centro ofrecer servicio a domicilio					100%
Capacitar al personal en entrenamiento cruzado (plancha, lavado ropa)	09-feb-25							Capacitar al personal conforme el programa de entrenamiento cruzado			100%

Figura 4.9 Plan estratégico con actividades cronológicas.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 Implementación del plan estratégico

Wheelen y Hunger (2013) afirman que la implementación de un plan estratégico es un proceso clave que convierte la planificación en acciones concretas para alcanzar los objetivos

organizacionales. Destacan que esta etapa requiere la asignación eficiente de recursos, el compromiso de la alta dirección y una estructura organizativa adecuada. Además, enfatizan la importancia del liderazgo, la comunicación efectiva y la adaptación a cambios internos y externos. Un plan bien implementado debe incluir mecanismos de control y seguimiento para evaluar su desempeño y realizar ajustes según sea necesario. En definitiva, la ejecución es tan crucial como la formulación estratégica para el éxito empresarial.

Promociones y descuentos

Según los resultados obtenidos en el estudio y el muestreo realizado, los descuentos y promociones son estrategias óptimas para tener mayor penetración en el mercado, donde el resultado obtenido identifica que los miércoles, jueves y viernes son los días de menor afluencia de clientes. Con base en esta información, se lanzó una promoción especial en la que los edredones se cobran a \$100.00, independientemente del tamaño, con un pago por adelantado. Los precios originales se detallan en la figura 4.10, que muestra el listado de actual publicado dentro de las instalaciones de la lavandería "La Colonial". La promoción ofrece un ahorro que varía entre el 5% y el 45%, dependiendo del tamaño de la prenda. A pesar de la reducción en el precio, el servicio mantiene un margen de utilidad del 33%. Esta estrategia tiene como objetivo aumentar la captación de clientes durante los días de baja demanda, cuando la lavandería opera solo al 37% de su capacidad instalada, resultado obtenido del muestreo aleatorio, buscando mejorar la eficiencia y rentabilidad de esos días.

LISTA DE PRECIOS	
LAVADO	
Kg de Ropa Lavada \$ 33.00	
Nota: Mínimo de cobro por Lavado: \$85.00	
EDREDONES Y COBIJAS	
COBIDA INFANTIL	\$ 82.00
FRAZADA	\$ 82.00
INDIVIDUAL	\$ 105.00
MATRIMONIAL	\$ 115.00
QUEEN SIZE	\$ 125.00
KING SIZE	\$ 145.00
JUMBO	\$ 180.00
PLUMA DE GANSO	\$ 185.00
CHAMARRAS	
CHICA	\$ 80.00
MEDIANA	\$ 80.00
GRANDE	\$ 95.00
JUMBO	\$ 100.00
PLUMA DE GANSO (CUALQUIER TAMAÑO)	\$110.00
CHALECOS	
CHICA	\$ 80.00
MEDIANA	\$ 80.00
GRANDE	\$ 80.00
TENIS	
PAR	\$ 80.00
VARIOS	
SLEEPING DELCADO	\$ 115
SLEEPING JUMBO	\$ 180

Promoción de Miércoles, Jueves y Viernes

Edredones
\$100.00 pesos
 cualquier tamaño
 solo pago por adelantado



excepto jumbo y pluma de ganso

Figura 4.10 Listado de precios y promoción de edredones.

Fuente: Elaboración propia.

Wheelen y Hunger (2007) destacan que la penetración de mercado puede fortalecerse a través de una estrategia de fidelización de clientes, ya que retener a los clientes existentes es más rentable que captar nuevos. Señalan que la lealtad del cliente se logra ofreciendo un valor superior, mejorando la calidad del producto o servicio, brindando una atención personalizada y creando incentivos como descuentos, programas de recompensas o beneficios exclusivos. Además, enfatizan la importancia de mantener una comunicación efectiva con los clientes para fortalecer la relación y aumentar la repetición de compra. Una base de clientes fieles no solo incrementa las ventas, sino que también mejora la reputación de la empresa y su ventaja competitiva.

Con el objetivo de fomentar la fidelización de los clientes y fortalecer la relación con la lavandería, se implementó una tarjeta de cliente frecuente. Esta estrategia permite a los usuarios obtener un 50% de descuento en su sexta visita, siempre que los cinco servicios previos hayan sido de al menos 3 kg de ropa cada uno. De esta manera, se asegura que los costos operativos se mantengan dentro del margen de utilidad, garantizando la viabilidad del programa. Al momento de entregar la tarjeta de cliente frecuente (figura 4.11), el personal de la lavandería explica detalladamente su funcionamiento para asegurar su correcto uso. El cliente debe anotar su nombre en el reverso y presentarla en cada visita para registrar su servicio de lavado. En cada ocasión, el número correspondiente se marcará manualmente con un asterisco y se anotará el folio de la nota de remisión, lo que permite llevar un control adecuado. Una vez acumulados cinco servicios, en la sexta visita el cliente recibirá un 50% de descuento en el costo del lavado. Este programa de fidelización busca incentivar la recurrencia de los clientes, optimizar la afluencia en la lavandería y mejorar la rentabilidad a través de la repetición continua del servicio, beneficiando a ambas partes.



Figura 4.11 Tarjeta de cliente frecuente.

Fuente: Elaboración propia.

Ampliar mercados

Según David (2017), la estrategia de ampliar mercados dentro de un plan estratégico se puede alinear con la diversificación concéntrica, ya que implica la expansión hacia nuevos segmentos o regiones con productos o servicios relacionados con la oferta actual de la empresa. Esta estrategia permite aprovechar los recursos y capacidades existentes para ingresar en mercados con características similares, reduciendo riesgos y maximizando el crecimiento. David enfatiza que el éxito de esta estrategia depende de un análisis exhaustivo del mercado, la identificación de nuevas oportunidades y la adaptación de la propuesta de valor a las necesidades de los nuevos clientes. Además, requiere una planificación detallada para optimizar la distribución, el marketing y la estructura operativa, asegurando una expansión sostenible y rentable.

Basado en el resultado obtenido del muestreo aleatorio donde indica que la capacidad instalada está al 53%, en relación con el resultado del diagnóstico donde indica que la diversificación concéntrica es una estrategia óptima para ser implementada, la opción es expandir el mercado de la lavandería “La Colonial”. Se realizaron visitas a hoteles cercanos, incluyendo el Hotel Posada San Agustín, Hotel Casablanca, Hotel Roma y Hotel La Monja. De estos, solo el Hotel La Monja cuenta con su propio servicio de lavandería. Como estrategia, se propuso ofrecer servicio a domicilio de lavado para los huéspedes, ya que este se adapta perfectamente a la capacidad operativa de la lavandería. Se estableció un costo adicional de \$50.00 pesos por la recolección y entrega de la ropa en el hotel, lo que permite brindar un servicio extra a los huéspedes, mejorar su experiencia y, al mismo tiempo, incrementar las ventas de la lavandería. La logística del servicio es sencilla y eficiente. Al momento del registro, la recepción del hotel informa al huésped sobre la disponibilidad del servicio de lavandería. Si el cliente acepta, entrega su ropa en la recepción por la mañana, y el personal del hotel contacta a la lavandería “La Colonial”. En un lapso máximo de una hora, la ropa es recogida para su lavado y se garantiza su entrega el mismo día antes de las 7:00 p.m. Para mayor transparencia, la nota de remisión del servicio se envía por una red social por medio de WhatsApp en una fotografía. El pago puede realizarse al recibir la ropa en el hotel o en el siguiente servicio, brindando flexibilidad y comodidad tanto a los huéspedes como a la administración del hotel.

En la figura 4.12 se muestra la nota de remisión que se hizo al hotel Posada “San Agustín” donde aprecia que la nota tiene fecha del 07 de marzo de 2025 y se entregará a las 5:00 p.m., de igual manera son tres kg de lavado más el servicio a domicilio.



Calle Francisco I Madero No. 249
esquina con Gabino Barreda
Zona Centro, Durango, Dgo.
Tel. 610 130 3761

Folio:	00546
Fecha:	20/05

Nombre: Hotel Casablanca

Teléfono: Celular:

Cant.	PREVENIO	P. UNITARIO	IMPORTE
3 Kg Lavado			\$99
1 Servicio			\$ 50
Observaciones:	Martes 6:00	TOTAL: Anticipo: Saldo:	\$199

Figura 4.12 Nota de remisión a Hotel Posada “San Agustín”.
Fuente: Elaboración Propia.

Programa de entrenamiento cruzado

Wheelen y Hunger (2007) señalan que el entrenamiento cruzado puede ser una estrategia clave dentro de la diversificación concéntrica, ya que permite a los empleados desarrollar habilidades en diferentes áreas relacionadas dentro de la misma industria. Esta estrategia mejora la flexibilidad operativa, optimiza el uso de los recursos y fortalece la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el mercado. Además, destacan que el entrenamiento cruzado contribuye a la innovación y al crecimiento organizacional, ya que los empleados pueden aportar nuevas perspectivas y mejorar la eficiencia en distintos procesos. También ayuda a reducir costos laborales y dependencia de roles específicos, facilitando la implementación de nuevas líneas de productos o servicios dentro de la diversificación concéntrica. Como una estrategia indicada en el diagnóstico basada en diversificación concéntrica de la lavandería, se implementó un plan de entrenamiento cruzado con el objetivo de ampliar las habilidades del personal y optimizar el uso del equipo instalado en la lavandería. Este programa permitió que los empleados adquirieran competencias en actividades adicionales a las que realizaban habitualmente. En concreto, el personal encargado del lavado aprendió técnicas de planchado, mientras que quienes se especializaban en planchado fueron capacitados en lavado. Para garantizar un aprendizaje efectivo, el

entrenamiento se llevó a cabo durante un mes, con dos horas extras diarias remuneradas. Es importante destacar que los empleados demostraron gran disposición y compromiso para aprender, lo que facilitó la implementación del programa y mejoró la eficiencia operativa. Una vez que el personal dominó ambas áreas, se reajustaron los horarios laborales para asegurar una cobertura más amplia del servicio:

- 1er turno: 7:00 a.m. – 3:00 p.m. (1 persona, lunes a sábado).
- 2do turno: 9:00 a.m. – 5:00 p.m. (1 persona, lunes a sábado).
- 3er turno: 9:00 a.m. – 2:00 p.m. y 4:00 p.m. – 7:30 p.m. (1 persona, lunes a viernes).
Sábados de 9:00 a.m. – 3:00 p.m.

Con este nuevo esquema de horarios, la lavandería puede operar de 7:00 a.m. a 7:30 p.m. de lunes a viernes y de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. los sábados, sumando un total de 71.5 horas semanales. Esto permite ofrecer un servicio continuo, garantizando atención al cliente durante toda la jornada de operación y mejorando la productividad del negocio. En las tablas 4.34 y 4.35 se detalla el procedimiento del entrenamiento cruzado para el personal de lavado.

Tabla 4.34 Programa de entrenamiento cruzado para personal de lavado.

Capacitación de lavado	Descripción	Duración	Horario de entrenamiento
Uso correcto de lavadora	Programación del ciclo	02-Ene / 28 Feb 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
	Cantidad de agua		
	enjuague		
Uso correcto de secadora	Programación del ciclo	02-Ene / 28 Feb 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
	Tipo de secado		
	Tipos de telas		
Identificación de telas	Colores	02-22 Feb 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
	texturas		
Manejo de detergentes	Jabón en polvo	26-31 Ene 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
	Jabón líquido		
	Suavitel		
	Desinfectantes		
	Cloros y Vanish		
Carga y descarga	Distribución de ropa según lavadora	26-31 Ene 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
Continuación de tabla 4.34 Programa de entrenamiento cruzado para personal de lavado			

Capacitación de lavado	Descripción	Duración	Horario de entrenamiento
Manejo de manchas difíciles	Aplicación de jabones o desinfectantes extra para eliminación de mancha	26-31 Ene 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
Doblado de ropa	Forma de doblar cada prenda y hacer el paquete final	31- ene / 28 feb 25	2 horas diarias después del horario de trabajo
Empaque de ropa	Tipo de bolsa dependiendo del pedido y etiquetado	31- ene / 28 feb 25	2 horas diarias después del horario de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.35 Programa de entrenamiento cruzado para personal de plancha.

Capacitación de plancha	Descripción	Duración	Horario de entrenamiento
Uso correcto de planchas	Conocer el manejo de la plancha según el servicio	02-Ene / 28 Feb 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
Identificación de telas	Colores texturas	02-22 Feb 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
Método de plancha según la prenda	Camisa Playera Pantalón mezclilla Pantalón vestir Vestido Sábanas Fundas Manteles	26-31 Ene 2025	2 horas diarias después del horario de trabajo
Empaque de ropa	Tipo de bolsa dependiendo del pedido y etiquetado	31- ene / 28 feb 25	2 horas diarias después del horario de trabajo
Identificación de riesgos	Cuidado de las prendas para evitar, quemar, marcar u otros detalles de mal servicio	31- ene / 28 feb 25	2 horas diarias después del horario de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

4.2.4 Estudio del trabajo

El estudio del trabajo es una disciplina que analiza y optimiza los métodos y tiempos empleados en la ejecución de tareas dentro de una organización. Su objetivo principal es mejorar la eficiencia, productividad y condiciones laborales mediante el análisis detallado de los procesos. Se divide en dos áreas principales: el estudio de métodos, que examina la forma en que se realizan las actividades para eliminar movimientos innecesarios y mejorar la ejecución, y el estudio de tiempos, que mide la duración de cada tarea para establecer estándares de rendimiento. Aplicando técnicas como el diagrama de procesos, cronometraje y muestreo del trabajo, se identifican oportunidades de mejora, reducción de costos y optimización del uso de recursos. Este estudio es fundamental en sectores industriales y de servicios, ya que permite maximizar la productividad sin comprometer la calidad ni la seguridad de los trabajadores. Su correcta implementación genera mayor eficiencia y competitividad en el mercado (Niebel, 2014).

La lavandería "La Colonial" es una microempresa ubicada en la calle Francisco I. Madero, esquina con Gabino Barreda, en el centro de la ciudad Victoria de Durango. Su local comercial tiene una superficie de 64 m² y opera con tres empleadas en distintos turnos. Su horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 7:00 p.m. y los sábados de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. Cuenta con los servicios de lavado de ropa (50%), tenis (5%), edredones (10%), planchado de ropa en general (35%). El establecimiento cuenta con áreas específicas para recepción de ropa, tendedores, lavado, secado, planchado, almacenamiento de productos en proceso y terminados. En la figura 4.6 se presenta una descripción gráfica de la distribución del espacio.

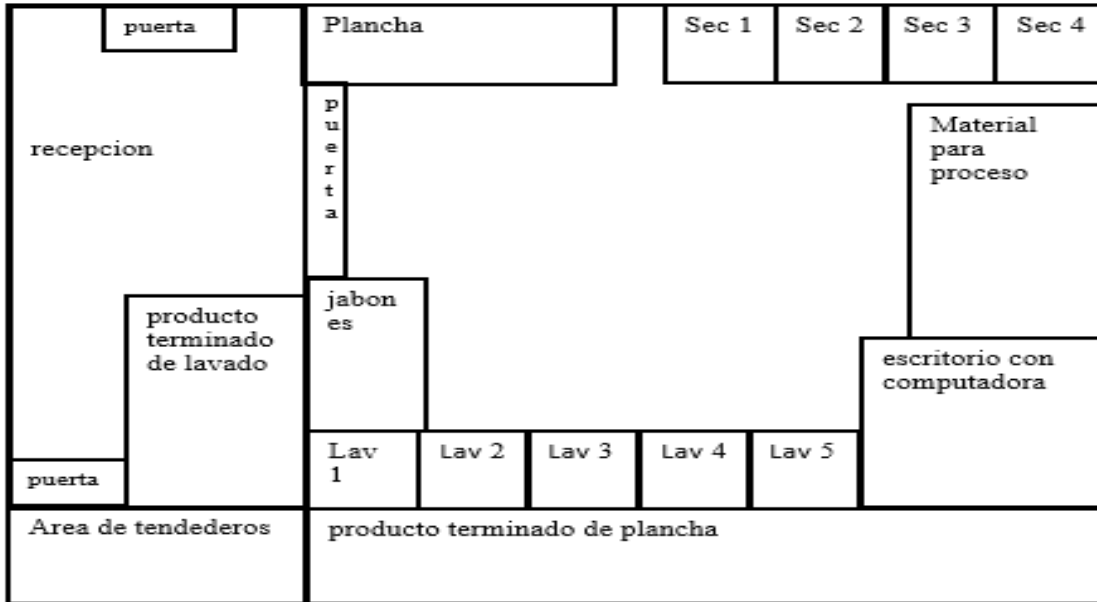


Figura 4.6 Layout de lavandería "La Colonial".

Fuente: Elaboración propia.

Tiene las siguientes estaciones de trabajo:

- Admisión de pedidos (1).
- Clasificación de ropa (1).
- Estación de lavado (5).
- Estación de secado (4).
- Área de tendederos (1).
- Doblado, empaque y etiquetado (1).
- Estación de planchado (1).

Esta distribución permite optimizar el flujo de trabajo y garantizar un servicio eficiente.

El proceso del servicio consiste en admitir el pedido, hacer la nota con todos los datos necesarios, nombre, fecha, Descripción del pedido, luego pasar a área de pedidos en proceso, lavar o planchar, secar, doblar, empaque, etiquetar y dejar en área de pedidos terminados.

Se realizó un levantamiento de los tiempos en el proceso de los servicios ofrecidos por la lavandería "La Colonial" mediante un muestreo llevado a cabo durante seis días hábiles en cada una de las estaciones de trabajo. El objetivo principal fue analizar la eficiencia operativa y detectar posibles oportunidades de mejora en cada etapa del servicio. Durante el estudio, se registraron y evaluaron los tiempos de ejecución desde la recepción de las prendas hasta

su entrega final al cliente. Los datos obtenidos permitirán optimizar los procesos, reducir demoras y mejorar la satisfacción del cliente, garantizando un servicio más rápido y eficiente. Además, este estudio busca determinar el takt time del proceso con el fin de sincronizar el ritmo de producción con la demanda del cliente, asegurando un flujo constante y balanceo de líneas equilibrado. Al establecer un balance adecuado entre la capacidad operativa y los requerimientos del cliente, se pretende mejorar la eficiencia del trabajo, reducir desperdicios y minimizar los tiempos de espera, optimizando así la operación de la lavandería.

Tabla 4.23 Seguimiento de tiempos del proceso de lavado de la lavandería “La Colonial”.

Fecha	Cliente	Pedi do	Proceso							Total de tiempo
		pieza s	Tiempo de proceso				Empaque			
			Admisi ón pedido	Separar ropa	Lavad o total	Secad o total	Dobl ar	Empac ar	Etiquet ar	
29-01-25	Quetzal M	14	2	3	70	70	3	1	1	153
	Ernesto	13	2	3	70	70	2	1	1	152
	Jorge R	11	2	2	70	140	3	1	1	152
	Fabricio	14	2	2	70	140	2	1	1	152
	Armando	8	2	3	70	140	3	3	1	165
	Ismael M	35	3	5	140	140	8	6	1	331
30-01-25	Luis Q	25	2	4	105	105	4	3	2	245
	Rocío V	5	2	1	22	22	2	2	1	61
	Alondra	9	2	1	35	35	2	2	1	85
	Mariel	35	3	6	140	140	12	6	2	337
	Mia L	38	3	7	140	140	16	5	2	341
31-01-25	Bárbara	5	2	1	27	27	2	1	1	66
	Noel R	16	2	1	70	70	4	2	1	154
	Mariel	9	2	1	47	47	2	1	1	96
	Juan	42	3	4	140	140	12	6	3	336
	Adrián	8	2	2	37	37	5	5	1	94
01-02-25	Ricardo M	16	3	3	76	76	9	4	2	181
	Alma R	12	3	2	33	33	5	2	1	88
	Mario A	14	2	2	76	76	5	2	1	172
	Isabel V	9	2	2	33	33	9	2	1	91
	Martin A	10	2	2	38	38	4	2	1	91

Continuación de la tabla 4.23 Seguimiento de tiempos del proceso de lavado de la lavandería “La Colonial”										
	Cliente	Piezas	Pedido	Separar ropa	Lavado total	Secado total	Doblar	Empacar	Etiquetar	Tiempo
	Marisol	56	5	6	185	185	16	2	1	425
	Pilar B	18	3	4	72	72	10	2	1	176
	Federico L	10	3	6	34	34	8	2	1	96
	Noel R	18	2	5	94	94	7	2	1	195
	Rosario M	5	2	1	25	25	5	2	1	68
04-02-25	Pedro M	21	3	4	84	84	8	2	1	186
	Daniel I	45	4	8	168	168	14	2	1	365
	Pedro A	85	14	16	252	252	25	2	2	563
	Abril	19	4	3	96	96	12	2	2	245
	Mariana R	22	4	6	102	102	11	3	2	254
	Promedio de tiempos	20.87	2.84	3.69	84.55	91.32	7.35	2.53	1.27	193
	%		1.47%	1.91%	43.68%	47.18%	3.80%	1.31%	0.66%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.23 presenta los tiempos reales utilizados en cada etapa del proceso de lavado, secado y empaque, incluyendo información sobre la fecha, el nombre del cliente, el número de prendas por pedido y los tiempos específicos de admisión, separación, lavado, secado, doblado, empacado, etiquetado y el tiempo total de procesamiento. Se consideran todos los pedidos atendidos durante una jornada laboral completa. Al final de la tabla, se muestran los promedios por estación de trabajo, destacando que el secado presenta el mayor tiempo de duración con 91.32 minutos por carga, seguido por el lavado con 84.55 minutos. Estas dos etapas representan los tiempos más altos del proceso, mientras que las demás actividades, en conjunto, requieren solo 17.70 minutos. Además, se calcula el porcentaje de tiempo utilizado en cada fase, donde el secado representa el 47.18% del tiempo total, seguido del lavado con un 43.68%. Las demás actividades tienen una menor proporción: la admisión del pedido ocupa un 1.47%, la separación de prendas un 1.91%, el doblado un 3.80%, el empacado un 1.31% y el etiquetado, con el menor tiempo, un 0.66%. Otro dato relevante es el promedio de prendas lavadas por cliente, que asciende a 20.87 piezas, con un tiempo total promedio de procesamiento de 193 minutos. El muestreo se llevó a cabo durante seis días hábiles, con un

monto total desde el miércoles 29 de enero de 2025 hasta el martes 4 de febrero de 2025, considerando todos los clientes atendidos en esas fechas.

Tabla 4.24 Número de kilos de ropa recibido por semana.

semana	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	total
1	53.23	42.7	37.5	35.6	25.3	56.07	250.4
2	58.2	39.5	32.5	27.6	41.6	54.1	253.5
3	62.3	41.3	39.5	25.8	22.1	48.9	239.9
4	63.1	38.7	29.6	39.5	27.1	47.6	245.6
5	72.3	62.5	33.2	29.4	33.5	36.8	267.7
Promedio	61.82	44.94	34.46	31.58	29.92	48.69	251.42

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.24 presenta el número total de kilogramos de ropa recibidos diariamente a lo largo de la semana. En promedio, la lavandería procesa 251.42 kg semanales, con variaciones significativas entre los días. El lunes es el día de mayor demanda, con un registro de 61.82 kg, mientras que el viernes presenta la menor cantidad de ropa recibida, con 29.92 kg. A pesar de contar con un horario laboral reducido, el sábado ocupa el segundo lugar en volumen de recepción, con 48.69 kg. Le siguen el martes, con 44.94 kg, el miércoles, con 34.46 kg, y el jueves, con 31.58 kg. Este comportamiento sugiere una fluctuación en la demanda de servicio a lo largo de la semana. En cuanto a la capacidad operativa de la lavandería, esta puede procesar entre 75 y 80 kg diarios. Sin embargo, actualmente solo se encuentra trabajando al 53.86% de su capacidad máxima, lo que indica que aún dispone de margen para incrementar la cantidad de ropa procesada. Además, se observa una variación en la carga semanal, que oscila entre 267.7 kg y 239.9 kg, reflejando cierta irregularidad en la cantidad de prendas recibidas.

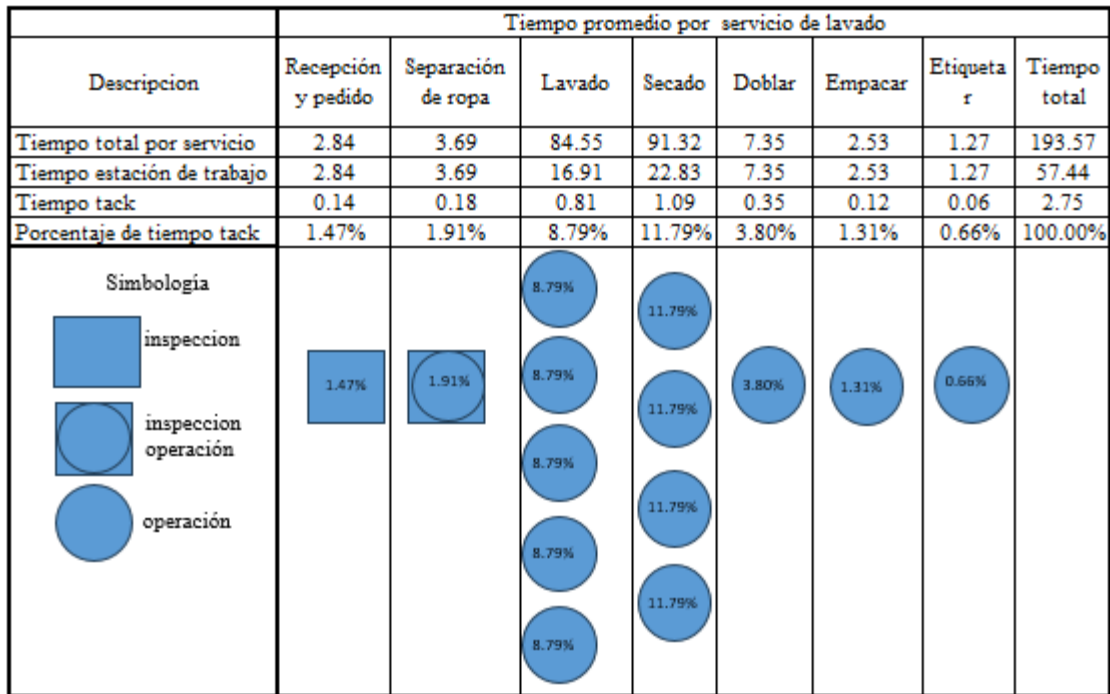


Figura 4.7 Diagrama de proceso de lavado por estaciones de trabajo en la lavandería “La Colonial”.

Fuente: Elaboración propia.

El takt time es un concepto clave en la gestión de producción y manufactura que define el ritmo al que se deben fabricar productos para satisfacer la demanda del cliente. Se calcula dividiendo el tiempo disponible de producción por la cantidad de unidades requeridas en ese período. Este concepto proviene de la producción ajustada y se utiliza para equilibrar la capacidad de producción con la demanda, evitando desperdicios y sobreproducción. Al sincronizar la fabricación con la demanda real, se optimiza la eficiencia y se reducen los tiempos de espera. El takt time es fundamental en industrias como la automotriz, la manufactura en serie y la logística, donde mantener un flujo constante es esencial. Si el tiempo de ciclo de producción es menor que el takt time, se corre el riesgo de sobreproducción; si es mayor, se generarán retrasos y desabastecimiento. En resumen, el takt time ayuda a las empresas a establecer un ritmo de trabajo eficiente, mejorar la planificación y responder mejor a las necesidades del mercado, garantizando una producción equilibrada y eficiente (Niebel, 2014).

El estudio del trabajo es una disciplina que analiza sistemáticamente las actividades laborales con el objetivo de optimizar la eficiencia, productividad y bienestar de los trabajadores. Esta

área se centra en la evaluación y mejora de métodos, procesos y condiciones laborales para alcanzar un equilibrio entre la eficacia operativa y la satisfacción del empleado. Uno de los conceptos fundamentales en el estudio del trabajo es la división del trabajo, que implica la segmentación de tareas complejas en actividades más simples y especializadas. Este enfoque permite a los trabajadores concentrarse en funciones específicas, lo que puede aumentar la destreza y eficiencia en esas tareas (Niebel, 2014).

La Figura 4.7 ilustra el flujo de trabajo en la lavandería "La Colonial", donde se observan las estaciones de trabajo disponibles. La estación de recepción de pedidos representa solo un 1.47% del tiempo total, mientras que la de separación de ropa ocupa un 1.9%. En el área de lavado, se disponen de cinco lavadoras, cada una de las cuales ocupa un 8.79% del tiempo. El secado, la fase de mayor duración, utiliza cuatro secadoras que abarcan un 11.79% del tiempo, acorde al takt time estimado. También se cuenta con una estación para el doblado, empaque y etiquetado. El análisis de la tabla asociada muestra los promedios de tiempo por proceso, destacando que el secado es la fase más prolongada debido a la menor cantidad de equipos disponibles. Además, se llevó a cabo un muestreo del servicio de planchado durante seis días hábiles, con el fin de evaluar la eficiencia operativa y detectar posibles mejoras. Este estudio detallado de los tiempos en cada fase, desde la recepción hasta la entrega final al cliente, tiene como objetivo optimizar los procesos, reducir demoras y mejorar la satisfacción del cliente, garantizando así un servicio más eficiente y de calidad.

Tabla 4.25 Muestreo de tiempos de proceso de plancha en la Lavandería “La Colonial”.

Fecha	Cliente	Pedi do pieza s	Tiempos				Total de tiempo min	Tiempo por pieza min
			Recepción de pedido	Planch ar	Empac ar	Etiquet ar		
29-01- 25	Elida R	6	2	50	4	1	57	9.50
	Antonio G	4	2	35	4	1	42	10.50
	Humberto M	24	6	215	12	2	235	9.79
	Juan C	12	3	104	6	2	115	9.58
	Nubia S	12	2	100	10	1	113	9.42
	Socorro M	24	2.5	195	10	2	209.5	8.73
	Ismael M	14	2.5	126	5	1	134.5	9.61

	Continuación de tabla 4.25 Muestreo de tiempos de proceso de plancha en la Lavandería “La Colonial							
	Cliente	Piezas	Pedido	Planchar	Empacar	Etiquetar	Tiempo total	Tiempo por pieza
	Mariel	9	2	54	7	1	64	7.11
	Alma R	12	3	90	12	2	107	8.92
	total diario	117					1077	9.24
30-01-25	Daniel C	12	3	95	9	1	108	9.00
	Juan C	24	3	205	8	1	217	9.04
	Juan E	12	2	103	5	1	111	9.25
	Javier Q	12	2	109	4	1	116	9.67
	Nancy F	12	2	102	5	1	110	9.17
	Juan V	14	2	140	6	2	150	10.71
	Oscar S	12	2	106	8	2	118	9.83
	total diario	98					930	9.52
31-01-25	Enrique B	12	2	104	6	2	114	9.50
	Rodolfo F	12	2	108	5	2	117	9.75
	Verónica A	12	2	95	4	2	103	8.58
	Socorro A	24	3	225	12	2	242	10.08
	Mariel	9	3	75	4	2	84	9.33
	Oscar S	24	3	209	8	2	222	9.25
	Maru C	6	2	45	4	2	53	8.83
	José L	12	3	102	5	2	112	9.33
	Jesús R	6	2	48	6	2	58	9.67
	Guillermina G	26	5	225	9	2	241	9.27
	total diario	143					1346	9.36
01-02-25	Andrés A	12	3	106	9	2	120	10.00
	Antonio V	12	3	108	6	2	119	9.92
	Eduardo G	12	2	101	6	2	111	9.25
	Erick R	6	2	49	3	1	55	9.17
	Elida R	12	2	112	6	2	122	10.17
	María E	12	2	99	4	2	107	8.92
	Addy	12	3	114	6	2	125	10.42
	Socorro M	12	3	109	5	2	119	9.92
	Rosario A	12	3	101	9	2	115	9.58

	Continuación de tabla 4.25 Muestreo de tiempos de proceso de plancha en la lavandería							
	Cliente	Piezas	Pedido	Planchar	Empacar	Etiquetar	Tiempo total	Tiempo por pieza
	Cruz S	12	3	95	12	2	112	9.33
	total diario	114					1105	9.67
04-02-25	Leticia G	18	3	167	12	2	184	10.22
	Nubia S	24	3	219	4	2	228	9.50
	Adolfo V	12	2	99	6	2	109	9.08
	Alejandro L	12	3	116	8	2	129	10.75
	Efraín C	24	6	226	9	2	243	10.13
	Rodrigo L	12	2	101	5	2	110	9.17
	Martha L	12	3	115	6	2	126	10.50
	total diario	114					1129	9.91
	Promedio de tiempos	13.63	2.70	118.65	6.84	1.74	129.93	9.52
	%		2.08%	91.32%	5.26%	1.34%		

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.25 muestra un análisis del tiempo invertido en cada etapa del servicio de plancha, desde la recepción del pedido hasta la entrega final. El tiempo total promedio por servicio es de 129.93 minutos, de los cuales la mayor parte se dedica al planchado, con 118.65 minutos, lo que representa un 91.32% del tiempo total. Las otras actividades, como la recepción del pedido (2.08%), el empaque (5.26%) y el etiquetado (1.34%), requieren tiempos significativamente menores. El tiempo promedio por pieza es de 9.52 minutos, lo que refleja una distribución desigual del tiempo a lo largo de las distintas fases. El planchado sigue siendo el proceso más largo y representa el principal cuello de botella, lo que sugiere que es posible mejorar la eficiencia de esta fase para optimizar el servicio. Además, el análisis revela que la mayoría de los clientes reciben un servicio dentro de un rango de tiempo cercano a los promedios establecidos, aunque con variaciones menores debido a las diferencias en la cantidad de piezas por pedido. Este análisis proporciona una base sólida para identificar áreas de mejora, especialmente en la fase de planchado, con el fin de reducir el tiempo total del servicio y aumentar la eficiencia operativa, mejorando así la experiencia del cliente y la capacidad de producción.

Tabla 4.26 Concentrado de prendas para planchar por día por semana.

semana	lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	total
1	132	84	60	84	72	108	540
2	144	66	60	72	90	84	516
3	120	60	96	84	96	108	564
4	156	72	60	60	36	108	492
5	132	96	72	72	72	108	552
promedio	137	76	70	74	73	103	533

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.26 muestra el número de prendas que diariamente ingresan a la lavandería para el servicio de planchado. En promedio, se reciben 533 piezas por semana, superando la capacidad máxima establecida de 506 piezas. Esta limitación se debe a que la lavandería cuenta con una sola estación de trabajo y una única empleada encargada del planchado. El lunes es el día de mayor demanda, con un ingreso promedio de 137 prendas, lo que excede la capacidad diaria de 84 piezas. Los sábados ocupan el segundo lugar, con 103 prendas, también superando el límite establecido. En contraste, los martes (76 piezas), jueves (74 piezas), viernes (73 piezas) y miércoles (70 piezas) registran una carga de trabajo inferior a la capacidad instalada. Para equilibrar la demanda, las prendas acumuladas los lunes y sábado se distribuyen a lo largo de la semana, permitiendo cumplir con los tiempos de entrega comprometidos con los clientes. Sin embargo, en ciertas ocasiones, es necesario extender la jornada laboral con horas extra para garantizar que todas las prendas sean planchadas y entregadas en el plazo acordado, asegurando así un servicio eficiente y satisfactorio.

La figura 4.8 indica el Takt time total que se establece en 9.53 minutos, con el planchado dominando el proceso con 8.71 minutos. Este dato destaca que el planchado representa el cuello de botella, sugiriendo la posibilidad de mejorar la eficiencia en esta fase para equilibrar mejor el flujo del servicio. El análisis detallado del tiempo utilizado en las distintas etapas del servicio revela una distribución de tiempos en las que el planchado ocupa la mayor parte. El tiempo total por servicio es de 129.93 minutos, de los cuales 118.65 minutos, es decir, el 91.32%, se destinan exclusivamente al planchado. Por otro lado, otras actividades tienen una duración significativamente menor: la recepción y pedido suman 2.70 minutos (2.08%), el empaque 6.84 minutos (5.26%) y el etiquetado 1.74 minutos (1.34%).

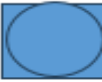
Descripcion	Tiempo promedio por servicio de secado				
	Recepción y pedido	Planchar min	Empacar min	Etiquetar min	Tiempo total min
Tiempo total por servicio	2.70	118.65	6.84	1.74	129.93
Tiempo estación de trabajo	2.70	118.65	6.84	1.74	129.93
Tiempo takt	0.20	8.71	0.50	0.13	9.53
Porcentaje de tiempo takt	2.08%	91.32%	5.26%	1.34%	100.00%
Simbologia  inspeccion  inspeccion operacion  operacion					
					

Figura 4.8 Diagrama de proceso de planchado por estaciones de trabajo en la lavandería “La Colonial”

Fuente: elaboración propia.

El takt time total se establece en 9.53 minutos, con el planchado dominando el proceso con 8.71 minutos. Este dato destaca que el planchado representa el cuello de botella, sugiriendo la posibilidad de mejorar la eficiencia en esta fase para equilibrar mejor el flujo del servicio. El análisis detallado del tiempo utilizado en las distintas etapas del servicio revela una distribución de tiempos en las que el planchado ocupa la mayor parte. El tiempo total por servicio es de 129.93 minutos, de los cuales 118.65 minutos, es decir, el 91.32%, se destinan exclusivamente al planchado. Por otro lado, otras actividades tienen una duración significativamente menor: la recepción y pedido suman 2.70 minutos (2.08%), el empaque 6.84 minutos (5.26%) y el etiquetado 1.74 minutos (1.34%).

4.2.5 Muestreo aleatorio

El muestreo de trabajo es una técnica de ingeniería industrial utilizada para analizar la distribución del tiempo en distintas actividades dentro de una tarea o proceso laboral. A través de observaciones aleatorias, se determina el porcentaje de ocurrencia de cada actividad, lo que permite obtener una visión precisa del uso del tiempo en el trabajo. Esta metodología es fundamental para establecer tolerancias y márgenes de operación, optimizar el uso de

maquinaria y definir estándares de producción. Además, facilita la identificación de ineficiencias y la mejora de la productividad al proporcionar datos objetivos sobre la ejecución de las actividades. Los resultados obtenidos mediante el muestreo de trabajo pueden aplicarse en distintos ámbitos, como la gestión del rendimiento laboral, la asignación de recursos y la mejora de procesos industriales o administrativos. Su implementación permite tomar decisiones informadas para optimizar el flujo de trabajo y mejorar la eficiencia operativa. El muestreo de trabajo es una herramienta clave para analizar el desempeño y mejorar la productividad en distintos sectores. Su uso proporciona información valiosa para la planificación y optimización de los recursos, asegurando una gestión eficiente del tiempo y una mayor rentabilidad en las operaciones (Niebel, 2014).

Se hizo un muestro aleatorio de trabajo para cada estación de lavado siendo un total de 70 muestras por día durante seis días trazando una ruta de recorrido y generando números aleatorios para el levantamiento del recorrido, el horario de trabajo normal es de lunes a viernes de 9 a 19:00 horas y los sábados de 9:00 a 16:00 horas, el anexo V muestra un ejemplo del formato y la información recabada en el muestreo. Se tomaron en cuenta aspectos de la maquinaria como si está operando, la carga y descarga, el tiempo muerto, la falta de trabajo y el mantenimiento.

Los datos obtenidos a partir del muestreo aleatorio, presentados en la tabla 4.27, reflejan el porcentaje de uso de las lavadoras en la lavandería. Se observa que las máquinas operan en un 51% del tiempo, con un 6% adicional destinado a las tareas de carga y descarga. Sin embargo, también se registra un 15% de tiempo muerto y un 3% dedicado al mantenimiento, mientras que un 25% del tiempo corresponde a la falta de trabajo. Cabe destacar que la lavadora número cuatro experimentó un episodio de mantenimiento correctivo durante el período de muestreo. Esta situación se prolongó hasta la llegada del técnico, quien realizó la revisión y reparación necesarias para su funcionamiento. La combinación de la falta de trabajo (25%) y el tiempo muerto (15%) evidencia que la lavandería no está operando a su capacidad máxima. Esto indica que aún dispone de margen para procesar un mayor volumen de prendas sin necesidad de ampliar su infraestructura actual.

Tabla 4.27 Concentrado de datos de muestreo aleatorio de trabajo por estación de lavado.

Concepto	Lav 1	lav2	Lav3	Lav4	Lav5	Promedio
% de utilización de Lavadora operando	61%	58%	57%	41%	37%	51%
% de Carga / descarga	6%	7%	6%	5%	5%	6%
% de tiempo muerto	11%	15%	18%	13%	17%	15%
% de mantenimiento	0%	0%	0%	16%	0%	3%
% de falta de trabajo	22%	20%	18%	26%	41%	25%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.28 Porcentaje de tiempo de operación de lavadoras por día / horas trabajadas

	Dia 3 lunes	Dia 4 martes	Dia 5 miércoles	Dia 6 jueves	Dia 1 viernes	Dia 2 sábado
Equipo	%	%	%	%	%	%
Lav 1	74.29.%	81.43%	64.29%	72.86%	54.29%	34.29%
Lav 2	68.57%	75.74%	62.86%	74.29%	48.57%	41.43%
Lav 3	82.86%	85.71%	45.71%	78.57%	31.43%	40.00%
Lav 4	75.71%	10.00%	50.00%	60.00%	24.29%	38.57%
Lav 5	64.29%	84.29%	47.14%	0.00%	18.57%	27.14%
promedio	72.86%	67.43%	54.00%	57.14%	35.43%	36.29%
% promedio de operación	53.86%					

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.28 presenta los porcentajes de tiempo en los que las lavadoras permanecen en operación. En términos generales, el nivel de utilización muestra un promedio del 53.86%, según los datos obtenidos a partir del muestreo aleatorio. Al analizar los distintos días de la semana, se observa que el lunes registra la mayor actividad, con un 72.86% de uso, mientras que el viernes refleja el menor porcentaje, alcanzando únicamente un 35.43%. Por otro lado, los sábados presentan un promedio de utilización del 36.29%, a pesar de contar con un horario laboral reducido en comparación con el resto de los días. Esto sugiere que la demanda de servicio disminuye significativamente durante el fin de semana, afectando la continuidad operativa de las lavadoras. Cabe destacar que la lavadora número cinco es la que experimenta un menor tiempo de uso dentro del período evaluado. Esto se debe a que su operación resulta más compleja en comparación con las demás, lo que limita su eficiencia y su disponibilidad para el procesamiento de prendas. Estos datos indican que existen variaciones en la demanda

y el uso del equipo a lo largo de la semana, lo que podría influir en la planificación operativa y en la optimización de los recursos disponibles.

Tabla 4.29 Porcentaje de tiempo de operación en lavadoras por día por lavadora.

	Dia 3 lunes		Dia 4 martes		Dia 5 miércoles		Dia 6 jueves		Dia 1 viernes		Dia 2 sábado	
Equipo	# hora	hora milita r	# hora	hora milita r	# hora	hora milita r	# hora	hora milita r	# hora	hora milita r	# hora	hora milita r
Lav 1	8	9-17	8	9-17	7	12-19	7	9-16	5	9-14	5	9-14
Lav 2	9	9-17.5	7	9-16	7	12-19	8	9-17	4	9-13	5	9-14
Lav 3	9	9-18	9	9-18	5	12-17	8	9-17	3	9-12	6	9-15
Lav 4	6	9-14.5	1	9-10	5	12-17	7	9-16	3	10-13	6	9-15
Lav 5	7	9-16	9	10-19	6	12-18	0	0	2	9-10 / 14-15	5	9-14
promedio	8		7		6		6		3		5	
promedio de horas trabajadas diarias	5.88											

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.29 muestra que el promedio de horas trabajadas diariamente es de 5.88 horas, en contraste con la jornada laboral establecida de 10 horas. El lunes es el día con mayor actividad, alcanzando 8 horas de trabajo, mientras que el viernes registra la menor carga laboral, con un promedio de 3 horas. Durante el resto de la semana, el tiempo trabajado varía entre 5 y 7 horas diarias. Los horarios de inicio de jornada son generalmente a las 9:00 a.m., excepto el miércoles, cuando una interrupción en el suministro eléctrico retrasó el inicio hasta las 12:00 p.m., momento en que se restableció la energía. En cuanto a los horarios de finalización, los lunes y martes la jornada concluye a las 18:00 horas, mientras que el miércoles, debido al retraso en el inicio, se extendió hasta las 19:00 horas. Por otro lado, el viernes, al ser el día con menor tiempo de trabajo, finaliza a las 14:00 horas. En contraste, el

sábado, aunque tiene una jornada establecida de 7 horas, el tiempo efectivo de trabajo es en promedio de 5 horas, lo que indica una menor demanda de actividades en ese día.

Se llevó a cabo un muestreo aleatorio del trabajo en cada estación de secado, registrando 70 muestras diarias durante un período de seis días. Para la recolección de datos, se estableció una ruta de recorrido específica y se utilizaron horarios aleatorios para definir los momentos de observación, asegurando así una evaluación representativa del uso de las secadoras. En el Anexo 5 se presenta un ejemplo del formato empleado para la recopilación de información, mientras que la tabla 4.30 muestra el concentrado de los datos obtenidos. Los resultados indican que, en promedio, las secadoras operan el 63.21% del tiempo, con un 8.02% adicional destinado a las actividades de carga y descarga. Sin embargo, se registró un 18.92% de tiempo muerto, lo que representa periodos en los que los equipos no están en funcionamiento, y un 9.84% correspondiente a la falta de trabajo. Estos valores reflejan que la demanda actual de trabajo en la lavandería se encuentra por debajo de la capacidad instalada, lo que sugiere que existe margen para procesar un mayor volumen de prendas sin la necesidad de realizar modificaciones en la infraestructura o adquirir nuevos equipos.

Tabla 4.30 Concentrado, muestreo aleatorio de trabajo para las secadoras de la lavandería.

Concepto	Sec 1	Sec 2	Sec 3	Sec 4	Promedio
% de utilización de secadora operando	66.92%	60.90%	62.91%	62.16%	63.22%
% de Carga / descarga	8.52%	8.52%	7.52%	7.52%	8.02%
% de tiempo muerto	18.05%	18.55%	20.05%	19.05%	18.92%
% de mantenimiento	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
% de falta de trabajo	6.52%	12.03%	9.52%	11.28%	9.84%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.31 Porcentaje de tiempo de operación de secadora por día -hora – tiempo.

	Dia 3 lunes	Dia 4 martes	Dia 5 miércoles	Dia 6 jueves	Dia 1 viernes	Dia 2 sábado
Equipo	%	%	%	%	%	%
Sec 1	91.43%	90.00%	57.40%	88.57%	51.43%	61.22%
Sec 2	92.86%	84.29%	47.15%	75.71%	52.86%	59.18%
Sec 3	90.00%	85.71%	57.16%	84.29%	41.43%	57.14%
Sec4	94.29%	67.14%	47.24%	84.29%	44.29%	69.39%
promedio	92.15%	81.79%	52.24%	83.22%	47.50%	61.73%
Promedio de operación	92%					

Fuente; Elaboración propia.

La tabla 4.31 muestra el porcentaje de tiempo en que las cuatro secadoras estuvieron en operación cada día, basado en el muestreo aleatorio realizado durante una semana. En promedio, las secadoras trabajaron el 92% del tiempo, aunque se observaron variaciones según el día. El lunes registró la mayor carga de trabajo, con un 92.15% de utilización, mientras que el viernes presentó la menor actividad, con solo 47.50%. Los martes y jueves mostraron un rendimiento similar, con 81.79% y 83.22%, respectivamente, mientras que el miércoles tuvo un uso del 52.24%. Es importante señalar que el sábado se produjo un corte de energía eléctrica desde las 9:00 a.m. hasta las 10:30 a.m., lo que afectó el rendimiento de las secadoras y redujo su tiempo efectivo de operación. Actualmente, la capacidad de secado de la lavandería es de 70 kg diarios, sin embargo, los datos indican que su utilización sigue por debajo del máximo permitido. Esto sugiere que aún existe margen para incrementar la cantidad de prendas procesadas sin necesidad de modificar la infraestructura o adquirir nuevos equipos.

Tabla 4.32 Concentrado de muestreo aleatorio de horas de operación de las secadoras.

	Dia 3 lunes		Dia 4 martes		Dia 5 miércoles		Dia 6 jueves		Dia 1 viernes		Dia 2 sábado	
Equipo	# hora	hora milita	# hora	hora milita	# hora	hora milita	# hora	hora milita	# hora	hora milita	# hora	hora milita
Sec 1	9	10-19	9	10-19	8	11-19	8	10-18	5	12-17	6	10-16
Sec 2	9	10-19	9	10-19	8	10-18	7	10-17	5	12-17	6	10-16
Sec 3	9	10-19	8	10-18	8	11-19	7	11-18	5	12-17	6	10-16
Sec4	9	10-19	5	10-17	8	10-19	8	10-18	5	12-17	6	11-16
promedio	9		8		8		8		5		6	
Promedio de tiempo de trabajo	7											

Fuente elaboración propia.

La tabla 4.32 presenta un resumen del muestreo aleatorio respecto a las horas y los horarios de operación de cada secadora durante la semana. En promedio, las secadoras trabajan 7 horas diarias, dentro de un horario que abarca desde las 10:00 a.m. hasta las 7:00 p.m. El inicio de operación de las secadoras ocurre aproximadamente una hora después que las lavadoras, ya que deben esperar a que se complete el primer ciclo de lavado antes de recibir la carga de ropa húmeda. El lunes es el día con mayor demanda, registrando 9 horas de trabajo, mientras que el viernes presenta la menor carga laboral, con 5 horas de uso. Durante el sábado, el horario de operación es más reducido, de 10:00 a.m. a 4:00 p.m., lo que limita la jornada a 6 horas en promedio. En contraste, los martes, miércoles y jueves muestran un comportamiento similar, con 8 horas de trabajo cada día. Estos datos reflejan una distribución variable de la carga de trabajo a lo largo de la semana, con una mayor actividad al inicio y una reducción hacia el final, lo que sugiere oportunidades para optimizar la planificación y el uso de los equipos.

La información presentada en las tablas 4.31, 4.32 permite analizar la operación de las cuatro secadoras a lo largo de la semana, considerando tanto el porcentaje de uso como las horas efectivas de trabajo. En promedio, las secadoras estuvieron en funcionamiento el 92% del

tiempo, aunque con variaciones diarias. El lunes registró la mayor utilización, con 92.15%, mientras que el viernes tuvo la menor actividad, con 47.50%. Los martes y jueves mantuvieron un rendimiento similar, con 81.79% y 83.22%, respectivamente, mientras que el miércoles presentó un uso del 52.24%. Un evento que afectó la eficiencia fue el corte de energía eléctrica del sábado, desde las 9:00 a.m. hasta las 10:30 a.m., reduciendo el tiempo de operación. En términos de horas laboradas, el promedio diario es de 7 horas, con un horario operativo entre 10:00 a.m. y 7:00 p.m. Las secadoras inician su actividad una hora después de las lavadoras, esperando la primera carga de ropa húmeda. El lunes es el día más demandante, con 9 horas de trabajo, mientras que el viernes tiene solo 5 horas. De martes a jueves, el uso es constante con 8 horas diarias, y el sábado, con un horario reducido, opera en promedio 6 horas. Estos datos reflejan que la capacidad de secado aún no se aprovecha al 100%, lo que sugiere oportunidades para mejorar la planificación del trabajo y la distribución de carga sin requerir cambios en la infraestructura. Con base a los datos presentados, se puede observar que la operación de la lavandería presenta una distribución variable de trabajo a lo largo de la semana, lo que refleja una optimización parcial de los recursos disponibles.

4.2.6 Desarrollo de plan estratégico

El plan estratégico se basa en la aplicación de principios de estudio del trabajo para mejorar la eficiencia y productividad en una organización, debe enfocarse en el análisis y optimización de los métodos de trabajo, la medición de tiempos y la eliminación de desperdicios, con el fin de mejorar el desempeño operativo. Para desarrollar un plan estratégico efectivo, se deben seguir varias etapas clave:

- Análisis de la situación actual: Evaluar los procesos existentes, identificar ineficiencias y oportunidades de mejora.
- Definición de objetivos: Establecer metas claras y medibles en términos de productividad, reducción de costos y optimización de recursos.
- Diseño de estrategias: Aplicar herramientas como el estudio de tiempos y movimientos, diagramas de proceso y distribución del trabajo para desarrollar métodos más eficientes.

- Implementación del plan: Capacitar al personal, modificar procesos y asignar recursos para ejecutar las estrategias propuestas.
- Evaluación y mejora continua: Medir los resultados y realizar ajustes para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El enfoque en la mejora del trabajo a través de un plan estratégico permite a las organizaciones alcanzar altos niveles de eficiencia y competitividad en el mercado (David, 2021).

Tras llevar a cabo los estudios y análisis pertinentes para evaluar la situación actual de la lavandería "La Colonial", se concluye que el plan estratégico debe fundamentarse en los hallazgos obtenidos. Este plan debe abordar las áreas clave identificadas, como se detalla en la tabla 4.33, para garantizar la mejora continua y el crecimiento sostenible del negocio. Las estrategias propuestas están alineadas con los objetivos de optimizar la operación y fortalecer la competitividad, asegurando así una implementación eficaz que impulse el éxito a largo plazo de la lavandería.

4.33 Tabla de estrategia, plan y acciones de la lavandería “La Colonial”.

Estrategia	Plan estratégico	Acciones estratégicas
Penetración del mercado	La capacidad instalada en área de lavado es mayor que la demanda del cliente	Promociones
		Descuentos
		Fidelización de clientes
Diversificación concéntrica	El personal solo domina una actividad ya sea planchado o lavado	Capacitar al personal en entrenamiento cruzado (plancha, lavado ropa)
	La capacidad instalada de planchado es menor a la demanda de los clientes	Ajustar el horario laboral para ampliar la cobertura en el área de planchado.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.33 se presentan la estrategia, el plan y las acciones a realizar para completar el objetivo. Se observa que la penetración del mercado es baja debido a que la capacidad instalada en el área de lavado supera la demanda de los clientes. Para corregir esta situación, se sugiere implementar estrategias de marketing más efectivas, centradas en promociones, descuentos y programas de fidelización, con el fin de atraer a más clientes y aumentar la

demanda de los servicios, este resultado de igual manera se obtiene de las herramientas utilizadas en la formulación del diagnóstico. En cuanto a la diversificación concéntrica, se identifica que el personal se especializa en una sola actividad, ya sea lavado o planchado, lo que limita la eficiencia operativa. Además, se detecta que la capacidad instalada para planchado es insuficiente para satisfacer la demanda de los clientes. Para abordar estos problemas, se recomienda establecer un programa de entrenamiento cruzado, que permita a los empleados adquirir habilidades en ambas áreas, aumentando la flexibilidad y productividad del equipo. Asimismo, dado que la capacidad de planchado es insuficiente, se sugiere diseñar y construir una nueva estación de planchado, lo que permitiría satisfacer la creciente demanda y mejorar la calidad del servicio.

4.3 Discusión de resultados

El propósito de este análisis es implementar un plan estratégico en la microempresa "La Colonial", utilizando herramientas adecuadas para estandarizar actividades que impulsen su crecimiento. Uno de los objetivos específicos fue examinar el sistema de valores que define a la empresa, destacando principios como honestidad, flexibilidad, integridad, solidaridad y tolerancia. Estos valores coinciden con los de sus empleados, lo cual favorece un trabajo alineado hacia un mismo objetivo. Este enfoque compartido permite que "La Colonial" ofrezca a sus clientes un servicio caracterizado por la calidad, la confianza en el manejo de sus prendas, el cumplimiento puntual en las fechas de entrega y el respeto por los precios establecidos. La coherencia entre los valores organizacionales y los del personal fortalece la identidad de la microempresa, facilitando su consolidación en el mercado y mejorando la satisfacción del cliente. La elaboración del diagnóstico del entorno externo e interno fue fundamental para alcanzar el objetivo propuesto, ya que permitió identificar con precisión la situación actual de la microempresa "La Colonial". Este análisis proporcionó una visión clara sobre su posición en el mercado, así como las áreas que requieren mejoras y fortalezas que se deben potenciar. Además, permitió determinar cuáles estrategias se implementaron para optimizar su desempeño y competitividad. En un mercado altamente competitivo como el de las lavanderías, donde existen numerosas opciones para los clientes, es esencial diferenciarse mediante factores clave como la calidad del servicio, la puntualidad en las entregas y la variedad de servicios ofrecidos en comparación con la competencia. La calidad en el servicio incluye no solo el adecuado tratamiento de las prendas, sino también la amabilidad y eficiencia en la atención al cliente. Asimismo, el cumplimiento preciso en las fechas de entrega genera confianza y fidelidad en los clientes. El diagnóstico permitió identificar estas áreas estratégicas y aplicar mejoras orientadas a consolidar la posición de la microempresa en el mercado.

Se elaboró un plan estratégico basado en los análisis realizados, estructurado con actividades cronológicas que permitieran evaluar su cumplimiento en tiempo y forma. El análisis interno de la microempresa arrojó resultados conservadores, lo cual sugiere que inicialmente debe enfocarse en consolidar su operación antes de aspirar a un crecimiento más ambicioso. Las

estrategias seleccionadas, resultado del análisis interno y el uso adecuado de herramientas estratégicas, fueron la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica. La penetración en el mercado busca incrementar la participación de "La Colonial" ofreciendo un servicio de calidad y desarrollando promociones atractivas. Por otro lado, la diversificación concéntrica consiste en ampliar su oferta de servicios relacionados, fortaleciendo así su propuesta de valor. Estas estrategias sirvieron como fundamento para diseñar el plan de acción, donde se priorizaron actividades como el lanzamiento de descuentos, promociones especiales y la fidelización de clientes mediante un servicio personalizado y eficiente. Este enfoque permite a "La Colonial" no solo mantenerse en el mercado, sino también mejorar su posicionamiento y asegurar la lealtad de su clientela a largo plazo. En la implementación de la estrategia, se introdujeron descuentos dirigidos a productos o servicios con menor demanda en la lavandería. Estos descuentos se ofrecieron durante los días con menor afluencia de clientes, con el objetivo de incrementar las ventas y equilibrar los ingresos a lo largo de la semana. Otra medida implementada fue la creación de una tarjeta de cliente frecuente, lo cual generó un impacto altamente positivo. Los clientes habituales mostraron mayor interés en solicitar servicios de manera recurrente y, además, recomendaron la lavandería a nuevos usuarios, ampliando así la cartera de clientes. Asimismo, se exploraron nuevos mercados al incluir en la lista de clientes a hoteles cercanos que no disponen de servicio de lavandería propio. A estos establecimientos se le ofreció un servicio a domicilio con un costo adicional significativo, enfocado en brindarles comodidad y eficiencia. Estas estrategias de promoción y expansión resultaron efectivas, ya que hicieron a "La Colonial" más atractiva y competitiva dentro del mercado local. Al diversificar su oferta y mejorar la fidelización de clientes, la lavandería fortaleció su posicionamiento y aumentó su presencia en la entidad. En general, utilizar las herramientas adecuadas para realizar un análisis en las empresas permite definir un camino claro y fundamentado, asegurando que las estrategias a implementar se basen en datos precisos y relevantes.

Conclusiones

La implementación de un plan estratégico en la lavandería “La Colonial” ha demostrado ser un proceso esencial para mejorar su desempeño, competitividad y sostenibilidad en un mercado que se caracteriza por ser altamente exigente y competitivo. Este proceso involucró un análisis detallado tanto del entorno interno como del externo, con el propósito de identificar aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan directa o indirectamente las operaciones de la microempresa. El diagnóstico interno permitió reconocer aspectos positivos propios de la empresa que podían ser aprovechados, tales como la calidad en el servicio, la puntualidad en la entrega y el compromiso con la satisfacción del cliente. Asimismo, se identificaron áreas de oportunidad que requerían mejoras, como la necesidad de diversificar sus servicios y fortalecer sus estrategias de marketing para captar nuevos segmentos de mercado. Este análisis detallado sirvió como base para la formulación de estrategias adecuadas que pudieran potenciar sus ventajas competitivas y minimizar las debilidades detectadas. Por otro lado, el diagnóstico externo permitió comprender mejor el entorno en el que opera “La Colonial”. Al analizar el mercado local de lavanderías, se identificó un alto nivel de competencia, caracterizado por la presencia de diversos establecimientos que ofrecen servicios similares. En este contexto, diferenciarse de la competencia se convierte en un reto primordial para asegurar la permanencia y crecimiento de la microempresa. Para enfrentar esta realidad, se consideraron factores como el comportamiento de la demanda, las necesidades y preferencias de los clientes, así como las tendencias actuales del sector. Con base en los resultados obtenidos de ambos diagnósticos, se plantearon estrategias fundamentales para mejorar la posición competitiva de “La Colonial”. Entre ellas destacan la penetración en el mercado y la diversificación concéntrica. La primera de estas estrategias se enfocó en fortalecer la presencia de la microempresa en su mercado actual, mediante acciones orientadas a atraer a un mayor número de clientes y fidelizar a aquellos que ya son habituales. Esto se logró principalmente a través de promociones especiales, descuentos en servicios específicos y la implementación de un sistema de tarjeta de cliente frecuente. La tarjeta de cliente frecuente fue particularmente exitosa, ya que generó un impacto positivo tanto en la satisfacción de los clientes como en su lealtad hacia la empresa. Este tipo de estrategia resulta especialmente útil en

microempresas, donde la relación cercana con el cliente y la atención personalizada son factores determinantes para asegurar su preferencia continua. Además, la boca a boca resultante de la recomendación de clientes satisfechos permitió ampliar la base de clientes sin incurrir en costos publicitarios significativos. La diversificación concéntrica, por su parte, implicó la búsqueda de nuevos mercados relacionados con la actividad principal de la lavandería. En este sentido, se decidió ofrecer servicios a domicilio con un costo adicional para hoteles cercanos que carecen de lavandería propia. Esta iniciativa no solo contribuyó a aumentar los ingresos de la microempresa, sino que también permitió explorar nuevas oportunidades de negocio y establecer relaciones comerciales beneficiosas a largo plazo. El impacto económico de estas estrategias no debe ser subestimado. Las microempresas, como “La Colonial”, desempeñan un papel esencial en el desarrollo económico del país. Según estadísticas nacionales, las microempresas constituyen una parte significativa del tejido empresarial, generando empleos formales e informales que contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB) y al bienestar de miles de familias. En un país con altos índices de informalidad laboral, el fortalecimiento de las microempresas es clave para promover la formalización, el crecimiento económico inclusivo y la reducción de desigualdades. Además, su aportación al desarrollo económico local es fundamental. Las microempresas suelen estar profundamente arraigadas en sus comunidades, ofreciendo productos y servicios adaptados a las necesidades específicas de su entorno. Esto genera un ciclo positivo de inversión, consumo y crecimiento económico que contribuye directamente al bienestar de la comunidad. Los resultados obtenidos a partir de la implementación de este plan estratégico reflejan la importancia de basar las decisiones empresariales en un análisis estructurado y fundamentado. Este enfoque permite identificar con mayor claridad los aspectos que requieren mejoras, así como aquellos que pueden ser potenciados para maximizar el rendimiento de la empresa. Asimismo, facilita la creación de estrategias coherentes y adaptadas a la realidad del negocio, mejorando la capacidad de respuesta frente a los desafíos que presenta el mercado. La adaptación al entorno cambiante es otro aspecto relevante que debe considerarse. Las estrategias implementadas en “La Colonial” no deben verse como medidas estáticas, sino como procesos dinámicos que requieren un monitoreo constante y ajustes periódicos. La evaluación continua de los resultados permitirá identificar qué acciones son efectivas y cuáles requieren modificaciones o ajustes para asegurar su efectividad a largo plazo. En conclusión, contar

con un plan estratégico bien diseñado y aplicado constituye un elemento esencial para el crecimiento sostenido y exitoso de “La Colonial”. Este proceso no solo ha permitido mejorar su desempeño actual, sino que también ha sentado las bases para un crecimiento sostenible y competitivo en el futuro. Se recomienda continuar monitoreando y ajustando las estrategias implementadas, así como explorar nuevas oportunidades de mercado que puedan surgir con el tiempo. Finalmente, se debe resaltar que las microempresas son motores fundamentales de la economía, y su fortalecimiento a través de estrategias adecuadas contribuye no solo a su propio desarrollo, sino también al progreso económico y social de la comunidad y del país en general. Por ello, resulta esencial promover la adopción de planes estratégicos bien fundamentados que permitan a estas pequeñas empresas enfrentar con éxito los desafíos actuales y futuros.

La falta de cultura y conocimiento en diversos ámbitos representa una problemática seria que afecta el desarrollo de la sociedad. Cuando no se tiene conciencia o comprensión sobre un tema, ya sea educación, salud, medio ambiente o economía, es difícil generar acciones efectivas que produzcan un cambio positivo. Uno de los grandes errores es no medir ni evaluar la realidad de manera objetiva, lo que impide tomar decisiones informadas. Como dice el dicho: “lo que no se puede medir, no se puede controlar”. Esta falta de medición y análisis genera planes mal estructurados, sin metas claras ni seguimiento, lo que lleva al desperdicio de recursos y a la repetición de errores. Además, sin datos confiables, no se pueden establecer prioridades ni evaluar el impacto de las acciones implementadas. Por ejemplo, en temas como la educación, si no se mide el nivel de aprendizaje, es imposible saber qué se debe mejorar. Lo mismo ocurre en áreas como la seguridad, el medio ambiente o la salud pública. Para cambiar esta situación, es necesario fomentar una cultura de conocimiento y evaluación constante. Solo así se podrán diseñar estrategias efectivas, con base en la evidencia, que realmente transformen la realidad de manera positiva y sostenible.

Bibliografía

- Aguilar, J., y Orraca, P. (Septiembre de 2020). La expansion de la microempresa informal, ¿depende del desempeño o del empeño? *Contaduria y Administracion*, 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/395/39571722014/>
- Andía, W., y Paucara, E. (2021). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 84. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469009>
- Ávila, O., Cortés, F., y Ramírez, A. (2018). herramienta de software para preparar planes. *Ingenieria e Investigacion*, 161. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64328118>
- Banorte. (2024). *Circulo pyme Banorte*. Obtenido de https://www.banorte.com/cms/PyME/crediaactivo/Consulta_el_CAT_Productos_Financiamiento_PyME.pdf
- Bazantes, M. C., y Estrada, E. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer sy imagen corporativa. *Enfoques*, 17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/busquedaArticuloFiltros.oa?q=plan%20de%20negocios>
- Bontempo, P. C., y Witotovicz, R. (05 de abril de 2018). Inovacion en Mlcro y pequeñas empresas en Gioania. *Gestao y Regionalidade*, 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1334/133460332010/>
- Chacón, I. (2022). *El arte de la planeacion estrategica*. Mexico,: Independiente.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestion del talento Humano*. Cuidad de Mexico: Mcgrawhil.
- Cleri, C. (2017). *El libro de las pymes*,. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- CONAHCYT. (2023). Obtenido de <https://conahcyt.mx/servicios-en-linea/cvu-curriculum-vitae-unico/>
- Coplade. (2023). Obtenido de Plan Estatal de Desarrollo: <https://acortar.link/dUzE2y>
- Cortes, G. J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*, 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864273008/>
- David, F. R. (2021). *Administración estrategica* (Novena ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Durango municipio. (2023). *Plan de Desarrollo Municipal 2023-2025*. Obtenido de <https://implandgo.gob.mx/IMPLAN/Plan%20Municipal%20de%20Desarrollo/Plan%20Municipal%20de%20Desdarrollo%202023-2025.pdf>
- Durango, G. d. (2023). *Direccion de Planeación Seguimiento y Evaluacion*. Obtenido de Durango, Gobierno del Estado: <https://www.durango.gob.mx/ped.pdf>
- Durango, g. d. (s.f.). *Ayuntamiento de Durango*. Obtenido de www.municipiodurango.gob.mx

- Editorial, E. (16 de Febrero de 2022). *Concepto*. Obtenido de Presupuesto:
<https://concepto.de/presupuesto/>
- ENOE INEGI. (28 de julio de 2021). *resultados de la encuesta nacional de ingresos y gastos en los hogares (ENIGH) 2020*.
- ENOE, I. (2022). *Encuesta Nacional de Ocupacion y Empleo*. Obtenido de INEGI:
https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe_n_presentacion_ejecutiva_trim4_2022.pdf
- Federacion, D. O. (2019). *Diario Oficial de la Federación*. Obtenido de
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/487316/PND_2019-2024.pdf
- Gerson, C. (2021). Aspectos Clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano. 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6099/609967056005/>
- Gitman, L. (2012). *Principios de administracion financiera*. Naulcalpan de Juarez, Mexico: Person.
- Gobierno de Mexico, D. (2023). *Gobierno de Mexico*,. Obtenido de Municipio del Estado de Durango: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/durango>
- Gobierno del Estado de Durango. (2023-2028). *Plan Estatal de Desarrollo*. Obtenido de <https://www.durango.gob.mx/ped.pdf>
- Gómez, X., y López, M. (2021). *Presupuestos*. México: patria educación.
- Gonzáles, A. (2021). Guia para elaborar la operacionalizacion de variables. *Espacio I+D. Innovacion mas desarrollo*. Obtenido de <https://espacioimasd.unach.mx/index.php/Inicio/article/view/274/973>
- Gruenberg, C., y Pereyra, V. (2006). *Subsidios entre la sospecha y la transparencia*. Buenos Aires.
- Gutierrez, M. (2020). Factores internos. *Enciclopedia economica*.
- Hernandez, G. (2021). *Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: Ignius media,.
- Hernández, S. (2014). *Metodologia de la investigacion* (6ta Edicion ed.). Ciudad de México: McGraw- Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, I. H. (2016). *Administracion Estrategica* (11a. Edicion ed.). Mexico: cengage learning.
- Implan, D. (2023). *Implan Durango, Plan Municipal de Desarrollo*. Obtenido de Instituto Municipal de Planeación: <https://durango2050.mx/>
- INEGI. (2022). *Gobierno de México*. Obtenido de Gobierno de México:
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/en/profile/geo/durango>
- Izar, J. M. (2018). *Gestion y evaluacion de proyctos*. Mexico, D.F.: cengage learning.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Direccion de Marketing*. Murcia, España: Pearson.

- Leyva, A. (17 de Marzo de 2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 23. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/395/39572299002/>
- Lopez, A., y De La Garza, M. (2019). La creacion de valores atravez de la planeacion estrategica en microempresas. *Contaduría y Administración*, 44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/395/39571743009/>
- Lopez, J., y De la Garza, M. T. (2018). La creacion del valor atravez de la planeacion estrategica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración*, 48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/395/39571743009/>
- Mendoza, J. (2022). *Dirección estratégica para negocios MIPYMES*. CJM.
- México, G. d. (2023). *Marco juridico y Marco normativo*. Obtenido de Secretaria de Economía.: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/marco-juridico-y-marco-normativo?state=published>
- Niebel. (2014). *Ingeniería Industrial*. Ciudad de México: 13 edicion.
- Nolasco, A. (2018). *Tecnologías de la informacion*. Esfinge.
- Padilla, y Ramirez, D. (2013). *Contabilidad Administrativa* (novena edicion ed.). Mc Graw Hill INteramericana Editores S.A de C.V.
- Pinzon, S., Maldonado, G., y Marin, J. (20 de Diciembre de 2018). Orientación de la gestión del conocimiento y rendimiento en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 18. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28059678003/>
- Porter, M. E. (2019). *Estrategia Competitiva* (Trigesima Sexta ed.). Mexico: Editorial Continental.
- Posada, R., Aguilar, O., y Peña, N. (2016). *Analisis sistematico de la micro y pequeña empresa en Mexico*. mexico: Pearson.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento* (Segunda Edicion ed.). México: Pearson.
- Ramirez, D. (2017). *Contabilidad financiera*. Monterrey, Mexico: Mcgrawhill.
- Rascón, O., y Aguilar. (20 de Enero de 2023). Micro y pequenas empresas familiares en latinoamerica. *Analisis Economico*, 13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/413/41374413009/>
- Ruiz, E., y Salazar, J. (12 de Noviembre de 2021). Desarrollo de las capacidades empresariales: Influencia en el crecimiento economico de las MiPyMEs mexicanas. *Revista Academia y Negocios*, 17. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828001/>
- Sáenz, C. (2019). Microempresas y capital humano, un analisis para México. *Ra ximhai*.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2021). *Plan de marketing en la PYME*. (2. edición, Ed.) Madrid: Alfaomega.

- Sarmiento, B. (2022). Plan de negocios para la empresa MyB Soluciones empresariales creativas. *Enfoques*, 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621972234004/>
- Sarmiento, B. (2022). Plan de negocios para la empresa MyB Soluciones empresariales creativas. *Enfoques*, 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6219/621972234004/>
- Senescyt. (1997). *Areas y subareas del conocimiento UNESCO*. Obtenido de <https://www.puce.edu.ec/intranet/documentos/PISP/PISP-Areas-Subareas-Conocimiento-UNESCO-Manual-SNIESE-SENESCYT.pdf>
- Stanton, W., y Etzel, M. (2010). *Fundamentos de marketing*. México: Mcgraw-hill.
- Steiner, G. (2001). *Planeacion estrategica* (Vigesima Sexta ed.). Mexico: Editorial Continental.
- Sy Corvo, H. (3 de Abril de 2020). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/valores-corporativos/>
- Unidas, n. (2023). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sdg-circle-of-supporters/>
- Vargas, A. (2022). Modelo para la elaboracion de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 93-108. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21208205>
- Vega, J., y Bautista, J. (21 de Agosto de 2020). Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales*, 44. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28065077007/>
- Wheelen, T., y Hunger, J. D. (2013). *Administracion estrategica y politicas de negocios*. Colombia: Pearson.

Anexos

Anexo I. Operacionalización de las variables

Factor Gerencia y administración.

Indicador	Subindicador	Variable	Descripción de la variable
Planeación	Pronósticos	Datos	Registro de eventos de los procesos
		Información	Datos tratados para tomar decisiones
		Métodos	Métodos de pronósticos utilizados
	Establecimiento de objetivos	Definición de objetivos o metas	Se refiere a condiciones deseadas en un futuro próximo
		Comunicación efectiva de objetivos o metas	Se refiere a que los subordinados conocen los objetivos y metas
	Diseño de estrategias	Definición de estrategias	Se refiere a la estrategia a seguir
		Comunicación efectiva de estrategias	Se refiere a que los subordinados conozcan las estrategias
Organización	Diseño de la organización	Estructura organización	Conjunto de valores Compartidos, creencias, normas, tradiciones, comportamientos y prácticas que caracterizan a una organización.
	Especialización del trabajo	División del trabajo	Se refiere a que los trabajadores conozcan sus responsabilidades dentro de la empresa
	Descripción de puesto	Comunicación de las descripciones de puesto	Conocimiento de las responsabilidades dentro de la empresa
	Unidad de mando	Supervisor – responsable	Individuo que ocupa la posición de autoridad y liderazgo y responsabilidad dentro de la organización
	Coordinación	Comunicación interna	Efectividad de los canales de comunicación dentro de la empresa para transmitir información y coordinar actividades
	Análisis del trabajo	Método de análisis del trabajo	Técnicas para evaluar las tareas y responsabilidades de los empleados
Motivación		Conocimiento del Negocio	Comprensión que un líder tiene sobre cómo funciona la organización.
		Habilidades	Capacidades mentales que un líder posee para procesar información, resolver problemas y tomar decisiones.
		Confianza	Capacidad mental que posee un líder para resolver problemas y tomar decisiones, y asertividad de las actividades.

	Liderazgo	Honestidad	Es la integridad y la veracidad que un líder demuestra en sus acciones y decisiones.
Indicador	Subindicador	Variable	Descripción de la variable
Motivación	Comunicación	Comunicación ascendente y descendente	Comunicación que fluye de los empleados a sus superiores.
	Satisfacción laboral	Salario	Compensación económica otorgada por el trabajo realizado
		Clima Laboral	Ambiente de trabajo como relaciones con <u>compañeros y superiores</u>
		Prestaciones	Beneficios y compensaciones otorgadas al trabajador establecidos por la ley
		Jornada laboral	Horas de trabajo y flexibilidad de horario.
Factor Humano	Sueldos y salarios	Método de Pago	Frecuencia de pago
	Capacitación	Capacitación efectiva	Proceso de aprendizaje y desarrollo para adquirir conocimientos y habilidades
Control	Control	Medir resultados	Evaluar y cuantificar los logros y efectividad del proceso
		Acciones correctivas	Adaptación o modificación de los procesos de control
		Determinar estándares	Proceso de establecer niveles de referencia.

Operacionalización del factor mercadotecnia.

Indicador	Subindicador	Variable	Descripción de la variable
Análisis de clientes	Evaluación del cliente	Necesidades del cliente	Deseo o requerimiento específico del cliente
		Satisfacción del cliente	Cumplimiento de las expectativas de un cliente respecto a un producto
	En el mercado	Estrategia	Plan para lograr objetivos a corto y largo plazo
Venta de productos y servicios	Promoción y publicidad	Promoción de ventas	Estrategia de marketing para estimular la compra de productos o servicios
		Publicidad de ventas	Forma de marketing para estimular el consumo del servicio
	Ventas	Gestión de ventas	Capacidad para alcanzar sus objetivos de ventas
		Estrategia de ventas	Plan para lograr objetivos de ventas a corto y largo plazo
Planeación del servicio	Oportunidades de venta	Tiempo de Respuesta	Medición del tiempo para entregar el pedido
		Satisfacción del cliente	Valoración de la satisfacción del cliente, en calidad del servicio
		Utilización de los recursos	Medición de la utilización de recursos durante la prestación del servicio
		Estrategia de liquidación	Plan para deshacerse del producto
	Determinación de opciones del servicio	Estrategia de diversidad de servicios	Plan para innovar o crear nuevos servicios
		Posicionamiento	Porcentaje del mercado objetivo alcanzado por la marca o el servicio
		Retroalimentación positiva	Comentarios positivos recibidos sobre el servicio
		Retroalimentación negativa	Comentarios negativos recibidos sobre el servicio
Establecimiento de precios	Consumidores	Satisfacción del precio	El precio es justo y adecuado en relación con la calidad del servicio
		Lealtad del cliente en relación al precio	Fidelidad del cliente para consumir el servicio
	Gobierno	Cumplimiento de regulaciones gubernamentales de precios	Respeto de los precios mínimos o máximos impuestos por el gobierno y cualquier otro requisito regulatorio relacionado con la fijación de precios.
	Proveedores	Evaluación de la relación de precio con los proveedores	Si los precios acordados con los proveedores son competitivos y beneficiosos para ambas partes.
	Competidores	Comparación de precios con los competidores	Si los precios son competitivos y atractivos para los clientes en comparación con la competencia.

Operacionalización del factor de recursos humanos.

Indicador	Subindicador	Variable	Descripción de la variable
Contratación	Eficiencia del proceso de la contratación	Tiempo de contratación	Número de días desde la publicación hasta la contratación del empleado
		Plantilla completa	Se refiere a todos los puestos cubiertos para hacer la operación completa
Desempeño	Evaluación del desempeño	Calificación del desempeño	Calificación promedio obtenida por los empleados en las evaluaciones de desempeño
Desarrollo	Oportunidades de desarrollo	Programa de oportunidades para desarrollo	Programa de formación para oportunidades de desarrollo
Rotación de personal	Antigüedad de los empleados	Número de empleados y años de trabajo	Empleados que tiene la empresa y tiempo en ella
		Razones de salida de empleados	Razón por la que los empleados contratados durante un periodo de tiempo.
Tasa de ausentismo	Razones para ausentarse	Tiempo de ausencia	Tiempo que el operador se ausenta de su trabajo
		Razón por la ausencia	Razones por las que los empleados están ausentes

Operacionalización del factor de análisis de oportunidades.

Indicador	Subindicador	Variable	Descripción de la variable
Análisis de costo beneficio	Costos totales relacionados con una decisión	Evaluación de costo	Los costos totales relacionados con la toma de una decisión, incluyendo costos directos e indirectos
	Beneficios totales relacionados con una decisión	Evaluación de beneficios totales	Beneficios totales asociados con la toma de una decisión
	Comparar los costos totales con los beneficios totales	Evaluación de la relación entre el costo y el beneficio total	Proceso de evaluación financiera para comparar costos contra beneficios totales ante una decisión

Operacionalización de la producción y operaciones.

Indicador	Subindicador	Variable	Descripción de la variable
Proceso	Mano de obra	Rotación de personal	Cantidad de trabajadores que abandonan la empresa en un periodo de tiempo determinado
		Índice de ausentismo	Cantidad de trabajadores que faltan al trabajo en un periodo determinado de tiempo
		Costo unitario de mano de obra	Costo de la mano de obra por unidad de producto
		Capacitación	Producción y operaciones
		Habilidades	Capacidad de las personas para realizar actividades determinadas, fácil y correctamente.
		Mantenimiento	Procedimiento que se ocupa de la maquinaria que está en operación, ajustes, pruebas, inspecciones.
		Eficiencia de la maquinaria	Capacidad de un equipo para convertir insumos.
		Grado de automatización	Se refiere al nivel de intervención humana requerido para realizar un proceso.
		Energía eléctrica	Se refiere a la energía de eléctrica necesaria para los equipos y el proceso
	Distribución de planta	Numero de movimientos	Se refiere al número de movimientos que integran el proceso de producción
		Tiempos de espera	Son los tiempos que el proceso tiene que esperar de manera necesaria para completar el producto o servicio
		Flujo de procesos	Serie de pasos que se siguen para lograr un objetivo.
		Control de cadena de suministro	Se refiere a la administración de todo el flujo de producción de un servicio, desde los componentes hasta la entrega del servicio.
Inventarios	Control de inventario	Rotación de inventarios	Movimiento de mercancías dentro del almacén o en el proceso
		Nivel de existencias	Cantidad mínima o máxima de los insumos en el almacén o en el proceso
		Nivel de obsolescencia	Se refiere a todo aquello que deja de ser útil o ya no se usa.
		Nivel de desperdicio	Se refiere al material que sobra porque ya no se puede utilizar o de despilfarra.
Calidad	Garantía de calidad	Enfoque de la garantía de calidad	Se refiere a la filosofía y prácticas que una empresa emplea para garantizar que se cumplan los estándares de calidad y se satisfagan necesidades y expectativas del cliente

Indicador	Subindicador	Variable	Descripción de la variable
Eficiencia en la producción	Tiempo de Ciclo de producción	Tiempo total de producción	Tiempo que tarda el proceso desde que entra la materia prima hasta convertirse en producto terminado.
	Utilización de la capacidad instalada	Capacidad de producción instalada	Es el total de la maquinaria y operaciones que están fijas en la empresa para hacer los productos.
Eficiencia de las operaciones	Tiempo de inactividad del equipo	Tiempo de inactividad	Tiempo en que no se produce nada
	Productividad del personal	Producción total del empleado	La cantidad de producción que el operador hace en la parte del proceso que le corresponde

Operacionalización del factor Finanzas y Contabilidad.

Indicador	Subindicador	Variable	Descripción de la variable
Variables financieras utilización de reportes financieros	Inventarios	Rotación de inventario	Es el movimiento de las mercancías dentro del almacén o el proceso
		Tipos de inventario	Que método utilizan para el control de inventario
	Utilización de reportes financieros	Rotación de inventario	Proporcionar información necesaria que ayuda a la toma de decisiones
		Evaluación de desempeño financiero	Permite evaluar el desempeño financiero de la empresa. Incluye rentabilidad, solidez financiera, liquidez.
		Planificación y presupuestos	Los reportes financieros históricos son referencia para planear y presupuestar
Liquidez	Razón corriente	Activos corrientes	Se utiliza para medir los activos que pueden convertirse en efectivo en corto plazo
		Pasivos corrientes	Se utilizan para medir las obligaciones que la empresa debe pagar al corto plazo
	Rentabilidad	Margen de Beneficio Neto	Es la medida que indica cuanto de las ventas se traduce en beneficio neto

Anexo II. Instrumento de recolección de información.

Encuesta para gerentes.

<u>Sección Planeación</u>	
Preguntas	Respuestas
1.- IA1ai ¿Cada cuando hace una planeación para la operación de la lavandería?	a) diario b) Semanal; c) mensual d) no se hace una planeación
2.- IA1aii ¿Cómo se da a conocer la planeación de la empresa?	a) Por escrito b) Verbal individual c) Correo electrónico d) Verbal grupal e) no se hace planeación
3.- IB1ai.¿Cómo está definida la estructura organizacional de la empresa?	a) Por departamentos b) Por jerarquía c) Mando único d) no está definida
4.- IB3ai.¿Cómo se dan a conocer las descripciones del puesto a los empleados?	a) Por escrito b) Verbal individual c) Correo electrónico d) Verbal grupal
5.- IB5ai.¿Quién tiene conocimiento de la línea de mando dentro de la empresa?	a) Operadores b) Gerencia c) Todos
6.- IB6ai.¿De qué manera se da la comunicación interna en la empresa?	a) De manera verbal b) Por escrito c) Correo electrónico d) Reuniones e) Mala comunicación
7.- IC1ai.¿Conoce los procesos internos de su empresa?	a) conozco todos b) conozco 2 c) conozco 1 d) no conozco ninguno
Preguntas	Respuestas
8.-	a) Con jefe directo

- IC3ai.¿Con quién se comunica mejor en la empresa?
- b) con compañeros de equipo
 - c) con clientes
 - d) con todos dentro de la empresa
 - e) Con ninguno de los anteriores
- 9.- IC4ai.¿Cada cuando recibe su salario?
- a) diario
 - b) semanal
 - c) quincenal
 - d) mensual
- 10.- IC4bi.¿Cómo es el ambiente laboral?
- a) Cordial y respetuoso
 - b) comunicación abierta
 - c) falta de tolerancia
 - d) sin comunicación efectiva
 - e) carencia de trabajo en equipo
- 11.- IC4ci.¿Cuáles prestaciones recibe?
- a) Seguro Social
 - b) Vacaciones
 - c) Infonavit
 - d) Prima vacacional
 - e) Aguinaldo
 - e) Día de descanso semanal
 - f) licencia de maternidad
 - g) utilidades
- 12.- IC4eiii.¿Cuántas horas extras trabaja a la semana?
- a) 4-6 horas
 - b) 6-8 horas
 - c) 8-10 horas
 - d) más de 10
 - e) no se trabajan horas extras
- 13.- IC4eii.¿La duración de la jornada es de cuantas horas diarias?
- a) 4-6 horas
 - b) 6-8 horas
 - c) 8-10 horas
 - d) más de 10
- 14.- ID1aii.¿Cómo recibe el pago?
- a) En efectivo
 - b) Con tarjeta
 - c) en cheque
- Preguntas
- 15.- ID1aiii.¿Qué tipo de incentivos tiene?
- Respuestas
- a) producción
 - b) puntualidad y asistencia
 - c) por calidad
 - d) comisiones

- e) vales
f) no hay incentivos
- 16.- ID2aii.¿recibe capacitación cuando llega equipo o material nuevo?
- a) Cuando llega el equipo o material nuevo
b) Aprendo de manera autónoma
c) una vez al mes
d) actualización anual
e) Nunca
- 17.- IF1bi.¿Con qué frecuencia se ajustan los sistemas de control?
- a) Semanal,
b) Mensual
c) Semestral
d) según sea necesario
- 18.- IF1biv.¿La información se reporta en el tiempo establecido?
- a) Diario
b) semanal
c) mensual
d) semestral
e) Nunca
- 19.- IF1di.¿Son claros los objetivos a establecidos?
- a) Son muy claros;
b) Son claros;
c) poco realistas;
d) No los conozco;
e) No existen los objetivos

Factor mercadotecnia	
Pregunta	Respuesta
20.- IIA1ai.¿Cómo sabe lo que el cliente necesita de su servicio?	a) retroalimentación del cliente, b) estudio de mercado, c) análisis de datos d) análisis de la competencia
21.- IIAaii.¿A qué sector del mercado va dirigida la promoción de su servicio?	a) público en general, b) estudiantes, c) adultos mayores, d) Madres solteras e) todos los anteriores
22.- IIA2bi.¿Qué método utiliza para promoción y publicitar su servicio?	a) espectacular b) lonas, volante, cartel c) redes sociales
23.- IIB1aii.¿Cómo se mide el éxito de la publicidad?	a) aumento de ventas, b) aumento de clientes, c) participación del mercado d) no se mide
24.- ¿El pedido se entrega en tiempo y forma?	a) así como indica la nota de venta b) después del tiempo indicado en la nota c) nunca está en tiempo y forma
25.- ¿Cómo saber si el cliente está satisfecho?	a) lealtad del cliente b) el cliente lo expresa verbalmente c) aumentan las ventas d) el cliente recomienda a otros clientes
26.- ¿Qué comentarios positivos ha recibido la organización sobre el producto o servicio ofrecido?	a) calidad b) precio c) diseño d) calidad en el servicio e) tiempos de entrega f) todos los anteriores
27.- IID1ai.¿Qué opinan los clientes de los precios?	a) Les parecen altos b) pagan conformes c) piden descuento d) No están dispuestos a pagar e) se van con la competencia

Preguntas	Respuestas
28.- IID4ai.¿Cómo considera que sus precios se comparan con los de sus competidores?	a) Más bajos b) Ligeramente más bajos c) Alineados con los demás d) Ligeramente más altos e) Más altos que la competencia f) Desconozco el precio de la competencia
29.- IIEai.¿Cuáles son las necesidades del mercado?	a) una buena experiencia con el servicio b) tiempos de entrega c) valor en el servicio d) no se conocen las necesidades
Sección de recursos humanos	
Pregunta	Respuesta
30.- VIIA1ai¿Existe la cantidad necesaria de operadores para la operación completa?	a) Mayor que la necesidad b) cantidad necesaria c)falta personal
31.- VIIA1aii¿Cómo se mide el desempeño?	a) percepción b) alcance de objetivos c)satisfacción del cliente d)no se mide el desempeño
32.- VIIA1aiii¿Cuál es la antigüedad de los empleados?	a)3-6 meses b)7-12 mese c)18 o más meses d) más de 2 años
33.- VII2ai¿Cuáles serían las razones por la salida de los operadores?	a) razones personales b) encontraron mejor trabajo c)no les gusto el trabajo d)se desconocen
34.- VII2aii¿Por qué razones se ausentan los operadores?	a) razones personales b) Emergencias familiares c)Tramites d)problemas de salud

Sección de análisis de oportunidadesPreguntas

- 35.- IIIB1aii. ¿Cuándo se considera la evaluación de costos?

Respuestas

- a) Antes de tomar decisiones financieras,
b) Para el costo del producto,
c) para el proceso de presupuestos

Sección del producción y operaciones.Pregunta

- 36.- VA1ai. ¿Con qué frecuencia tiene rotación de al menos una persona?

Respuesta

- a) semanalmente
b) mensualmente
c) trimestralmente
d) semestralmente
f) no se considera

- 37.- VA1bi. ¿Con qué frecuencia tiene ausentismo de al menos una persona?

- a) semanalmente
b) mensualmente
c) trimestralmente
d) semestralmente
e) anualmente
f) no se considera

- 38.- VA1ci. ¿Con que frecuencia recibe capacitación?

- a) Al ingreso
b) Mensual
c) Semestral
d) no se hace

- 39.- VA1ei. ¿Qué habilidades y competencias se requieren en la mano de obra de la empresa?

- a) Habilidades técnicas específicas
b) Habilidades de trabajo en equipo
c) Habilidades de comunicación
d) Habilidades de resolución de problemas
e) sin habilidades

- 40.- VB1ai. ¿Con qué frecuencia se llena la bitácora de mantenimiento de los quipos?

- a) diariamente
b) semanalmente
c) mensualmente
d) semestralmente
e) anualmente
f) no se realiza

Preguntas	Respuestas
41.- VB1aii.¿Qué personal realiza el mantenimiento de los equipos?	a) El operador b) Técnico de planta c) Personal externo
42.- VB1ei.¿Con qué frecuencia adquiere consumibles?	a) diariamente b) semanalmente c) mensualmente d) semestralmente
43.- VB2ai.¿Con cuántos movimientos cuenta el proceso productivo?	a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6 d) 7 a12
44.- VB2bi.¿Cuántos cuellos de botella identifica dentro del proceso productivo?	a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6 d) ninguno
45.- VB2div.¿Con que frecuencia busca implementar mejoras en el proceso?	a) semanalmente b) mensualmente c) trimestralmente d) anualmente e) no se implementa
46.- VD1ai.¿Cuál es el enfoque de la garantía de la calidad de la empresa?	a) Basado en normas y estándares b) Enfoque de mejora continua c) Enfoque interno de calidad d) no existe
47.- VE1ai.¿Cuánto es el tiempo total de un ciclo de producción?	a) > de 1 hora b) 1 a 2 horas c) 3-4 horas d) se desconoce
48.- VE1aii.¿Cuánto es el porcentaje de utilización de la capacidad instalada?	a)> 25% b) 30-50% c) 60 -80% d) 90-100% e) se desconoce

Preguntas	Respuestas
49.- VE1aiii.¿Qué porcentaje del día el equipo se queda sin utilizarse	a)> 25% b) 30-50% c) 60 -80% d) 90-100% e) se desconoce
50.- VE1aiv.¿Cuál es el porcentaje de producción se logra en el día?	a)> 25% b) 30-50% c) 60 -80% d) 90-100% e) se desconoce
<u>Sección de finanzas y contabilidad</u>	
Pregunta	Respuesta
51.- VIA2ai.¿Cada cuando se generan reportes financieros?	a) Semanal b) Mensual c) trimestral d) anual e) no se hace
52.- VIA2bi.¿Qué tipos de análisis financieros realiza en la empresa?	a) Análisis de rentabilidad b) Estados financieros c) Análisis de liquidez d) Análisis de solidez financiera e) ninguna
53.- VIA2ci.¿Cada cuando se consulta el historial financiero?	a) Semanal b) Mensual c) trimestral d) anual e) Nunca
54.- VI2cii.¿ Se utiliza información financiera histórica para hacer planeaciones y presupuestos futuros?	a) Es la base para la planificación b)Poca influencia para la planificación c) No se tiene información histórica
55.- VI3ai¿Cuáles son los activos corrientes?	a) el efectivo b) cuentas por cobrar c)inventario d)inversiones corto plazo e) gastos preparados f)todos los anteriores
Preguntas	Respuestas
56.-	a) cuentas por pagar

- VI3aii¿Cuáles son los activos corrientes?
- b) salarios por pagar
 - c) impuestos por pagar
 - d) intereses por pagar
 - e) todos los anteriores
- 57.- VI3aiii¿Se llevan registros de la rentabilidad del negocio?
- a) mensual
 - b) trimestral
 - c) semestral
 - d) anual
 - e) no se llevan
- Preguntas demográficas
- 58.- XA1ai. ¿Cuántos años tiene?
- 59.- XB1ai. ¿Cuál es su género?
- a) Femenino
 - b) Masculino
- 60.- XC1ai. ¿Cuál es su nivel de estudios?
- a) Primaria terminada
 - b) Secundaria terminada
 - c) Prepa terminada
 - d) Profesional trunca
 - e) Profesional con título
 - f) Maestría
 - g) Secundaria trunca

Encuesta para operadores.

Sección gerencia y administración.

- | | | |
|-----|---|--|
| 1.- | IA1ai.¿Se utilizan reportes de producción, ventas, finanzas, almacén, etc.? | a) Producción;
b) ventas;
c) finanzas;
d) almacén |
| 2.- | IB1ai.¿Cómo está definida la estructura organizacional de la empresa? | a) Por departamentos
b) Por jerarquía
c) Mando único
d) no está definida |
| 3.- | IB3ai.¿Cómo se dan a conocer las descripciones del puesto a los empleados? | a) Por escrito
b) Verbal individual
c) Correo electrónico
d) Verbal grupal
e) No existe |
| 4.- | IB5ai.¿Quién tiene conocimiento de la línea de mando dentro de la empresa? | a) Operadores
b) Gerencia
c) Todos |
| 5.- | IB6ai.¿De qué manera se da la comunicación interna en la empresa? | a) De manera verbal
b) Por escrito
c) Correo electrónico
d) Reuniones
e) Mala comunicación |
| 6.- | IC1ai.¿Conoce los procesos internos de su empresa? | a) conozco todos
b) conozco procesos operativos
c) conozco procesos administrativos
d) no conozco ninguno |
| 7.- | IC3ai.¿Con quién se comunica mejor en la empresa? | a) Con jefe directo
b) con compañeros de equipo
c) con clientes
d) con todos dentro de la empresa
e) Con ninguno de los anteriores |
| 8.- | IC4ai.¿Cada cuando recibe su salario? | a) diario
b) semanal
c) quincenal
d) mensual |

Preguntas	Respuestas
9.- IC4bi.¿Cómo es el ambiente laboral?	a) Cordial y respetuoso b) comunicación abierta c) falta de tolerancia d) sin comunicación efectiva e) carencia de trabajo en equipo
10.- IC4ci.¿Cuáles prestaciones recibe?	a) Seguro Social b) Vacaciones c) Infonavit d) Prima vacacional e) Aguinaldo f) Día de descanso semanal g) licencia de maternidad h) utilidades
11.- IC4eiii.¿Cuántas horas extras trabaja a la semana?	a) 4-6 horas b) 6-8 horas c) 8-10 horas d) más de 10
12.- IC4eii.¿La duración de la jornada es de cuantas horas diarias?	a) 4-6 horas b) 6-8 horas c) 8-10 horas d) más de 10
13.- ID1aii.¿Cómo recibe el pago?	a) En efectivo b) Con tarjeta c) en cheque
14.- ID1aiii.¿Qué tipo de incentivos tiene?	a) producción b) puntualidad y asistencia c) por calidad d) comisiones e) vales f) no hay incentivos
15.- ID2aii.¿recibe capacitación cuando llega equipo o material nuevo?	a) Cuando llega el equipo o material nuevo b) Aprendo de manera autónoma c) una vez al mes d) actualización anual e) Nunca

Preguntas		Respuestas
16.-	IF1bi.¿Con qué frecuencia se ajustan los sistemas de control?	a) Semanal, b) Mensual c) Semestral d) según sea necesario
17.-	IF1biv.¿La información se reporta en el tiempo establecido?	a) Diario b) semanal c) mensual d) semestral e) Nunca
18.-	IF1di.¿Son claros los objetivos a establecidos?	a) Son muy claros; b) Son claros; c) poco realistas; d) No los conozco; e) No existen los objetivos
Factor mercadotecnia		
Pregunta		Respuesta
19.-	IIA1ai.¿Cómo sabe lo que el cliente necesita de su servicio?	a) retroalimentación del cliente, b) estudio de mercado, c) análisis de datos d) análisis de la competencia
20.-	IIAaii.¿A qué sector del mercado va dirigida la promoción de su servicio?	a) público en general, b) estudiantes, c) adultos mayores, d) Madres solteras e) todos los anteriores
21.-	IIA2bi.¿Qué método utiliza para promoción y publicitar su servicio?	a) espectacular b) medios de comunicación tradicionales, c) redes sociales
22.-	IIB1aii.¿Cómo se mide el éxito de la publicidad?	a) aumento de ventas, b) aumento de clientes, c) participación del mercado d) no se mide
23.-	IIB2aiii.¿Cómo son los resultados obtenidos de ventas?	a) Mayores a las metas b) se alinean con los objetivos c) son menores que los objetivos
24.-	¿El pedido se entrega en tiempo y forma?	a) así como indica la nota de venta b) después del tiempo indicado en la nota c) nunca está en tiempo y forma

Preguntas		Respuestas	
25.-	¿Cómo saber si el cliente está satisfecho?	a) lealtad del cliente b) el cliente lo expresa verbalmente c) aumentan las ventas d) el cliente recomienda a otros clientes	
26.-	¿Qué comentarios positivos ha recibido la organización sobre el producto o servicio ofrecido?	a) calidad b) precio c) diseño d) calidad en el servicio e) tiempos de entrega e) todos los anteriores	
27.-	IID1ai.¿Qué opinan los clientes de los precios?	a) Les parecen altos b) pagan conformes c) piden descuento d) No están dispuestos a pagar e) se van con la competencia	
28.-	IID4ai.¿Cómo considera que sus precios se comparan con los de sus competidores?	a) Más bajos b) Ligeramente más bajos c) Alineados con los demás d) Ligeramente más altos e) Más altos que la competencia f) Desconozco el precio de la competencia	
29.-	IIEai.¿Cuáles son las necesidades del mercado?	a) una buena experiencia con el servicio b) tiempos de entrega c) valor en el servicio d) no se conocen las necesidades	
Sección de recursos humanos			
Pregunta		Respuesta	
30.-	VIIA1ai¿Existe la cantidad necesaria de operadores para la operación completa?	a) Mayor que la necesidad b) cantidad necesaria c) falta personal	
31.-	VIIA1aii¿Cómo se mide el desempeño?	a) percepción b) alcance de objetivos c) satisfacción del cliente d) no se mide el desempeño	

	Pregunta	Respuesta
32.-	VIIA1aiii¿Cuál es la antigüedad de los empleados?	a)3-6 meses b)7-12 mese c)18 o más meses
33.-	VII2ai¿Cuáles serían las razones por la salida de los operadores?	a) razones personales b) encontraron mejor trabajo c)no les gusto el trabajo d)se desconocen
34.-	VII2aii¿Por qué razones se ausentan los operadores	a) razones personales b) Emergencias familiares c)Tramites d)problemas de salud d) se desconocen
Sección del producción y operaciones.		
	Pregunta	Respuesta
35.-	VAiai. ¿Con qué frecuencia tiene rotación de al menos una persona?	a) semanalmente b) mensualmente c) trimestralmente d) semestralmente f) no se considera
36.-	VA1bi.¿Con qué frecuencia tiene ausentismo de al menos una persona?	a) semanalmente b) mensualmente c) trimestralmente d) semestralmente e) anualmente f) no se considera
37.-	VA1ci.¿Con que frecuencia recibe capacitación?	a) Al ingreso b) Mensual c) Semestral d) no se hace
38.-	VA1ei. ¿Qué habilidades y competencias se requieren en la mano de obra de la empresa?	a) Habilidades técnicas específicas b) Habilidades de trabajo en equipo c) Habilidades de comunicación d) Habilidades de resolución de problemas e) sin habilidades

Pregunta	Respuesta
39.- VB1ai.¿Con qué frecuencia se llena la bitácora de mantenimiento de los quipos?	a) diariamente b) semanalmente c) mensualmente d) semestralmente e) anualmente f) no se realiza
40.- VB1aii¿Qué personal realiza el mantenimiento de los equipos?	a) El operador b) Técnico de planta c) Personal externo
41.- VB1ei.¿Con qué frecuencia adquiere consumibles?	a) diariamente b) semanalmente c) mensualmente d) semestralmente
42.- VB2ai.¿Con cuántos movimientos cuenta el proceso productivo?	a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6 d) 7 a12
43.- VB2bi.¿Cuántos cuellos de botella identifica dentro del proceso productivo?	a) 1-2 b) 3-4 c) 5-6 d) ninguno
44.- VB2div.¿Con que frecuencia busca implementar mejoras en el proceso?	a) semanalmente b) mensualmente c) trimestralmente d) anualmente e) no se implementa
45.- VD1ai.¿Cuál es el enfoque de la garantía de la calidad de la empresa?	a) Basado en normas y estándares b) Enfoque de mejora continua c) Enfoque interno de calidad d) no existe
46.- VE1ai.¿Cuánto es el tiempo total de un ciclo de producción?	a) > de 1 hora b) 1 a 2 horas c) 3-4 horas d) se desconoce

	Pregunta	Respuesta
47.-	VE1aii.¿Cuánto es el porcentaje de utilización de la capacidad instalada?	a)> 25% b) 30-50% c) 60 -80% d) 90-100% e) se desconoce
48.-	VE1aiii.¿Qué porcentaje del día el equipo se queda sin utilizarse	a)> 25% b) 30-50% c) 60 -80% d) 90-100% e) se desconoce
49.-	VE1aiv.¿Cuál es el porcentaje de producción se logra en el día?	a)> 25% b) 30-50% c) 60 -80% d) 90-100% e) se desconoce
Preguntas demográficas		
50.-	XA1ai. ¿Cuántos años tiene?	_____
51.-	XB1ai. ¿Cuál es su género?	a) Femenino b) Masculino c)
52.-	XC1ai. ¿Cuál es su nivel de estudios?	a) Primaria terminada b) Secundaria terminada c) Prepa terminada d) Profesional trunca e) Primaria incompleta

Encuesta para empleados sobre el tema de los valores y antivalores personales, así como organizacionales.

Encuesta dirigida a la empresa Lavandería “La Colonial”

Se está desarrollando un proyecto de investigación para el programa de Maestría en Ingeniería Administrativa del Instituto Tecnológico de Durango, para la materia Administración Estratégica. Le solicitamos de la manera más atenta responder las siguientes preguntas lo más honestamente posible, su participación en esta investigación es clave para el desarrollo de un buen trabajo investigativo. La información obtenida es confidencial y con fines totalmente académicos. Agradecemos su colaboración.

INSTRUCCIONES

1. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con las siguientes 4 tablas de valores y antivalores, marcando la casilla correspondiente del indicador “Escala”, teniendo las siguientes opciones:
2. (5) totalmente de acuerdo, (4) de acuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (2) en desacuerdo y (1) totalmente en desacuerdo.

Valores personales.

¿Usted se identifica con los siguientes valores personales?						
Valor	Significado	Escala				
		1	2	3	4	5
Responsabilidad	Ser consciente de las tareas y responsabilidades.					
Honestidad	Actuar con transparencia y honestidad.					
Compromiso	Mostrar dedicación y lealtad.					
Respeto	Tratar con cortesía a la sociedad y valorar diferentes perspectivas.					
Disciplina	Cumplir con los procedimientos y normas establecidas.					
Empatía	Poder ponerse en el lugar de alguien más.					
Flexibilidad	Adaptarse a los cambios y estar dispuesto a aprender nuevas habilidades.					
Integridad	Actuar con honestidad y ética.					
Persistencia	No rendirse ante los obstáculos y trabajar duro para superarlos.					
Pasión	Mostrar entusiasmo por algo, que genera un fuerte deseo, dedicación y compromiso.					
Solidaridad	Apoyo y cooperación mutua entre las personas en tiempos de necesidad o dificultad.					

Bondad	Cualidad de ser amable, generoso y compasivo hacia los demás.
Tolerancia	Capacidad de aceptar y respetar las diferencias, opiniones y/o creencias de los demás.

Antivalores personales.

¿Usted se identifica con los siguientes antivalores?						
Valor	Significado	Escala				
		1	2	3	4	5
Deshonestidad	Actuar de manera engañosa.					
Irresponsabilidad	No cumplir con las tareas asignadas					
Falta de compromiso	Mostrar desinterés o falta de implicación en sus actividades. No esforzarse en lo que hace.					
Egoísmo	Anteponer los intereses personales a los intereses de los demás					
Arrogancia	Adoptar una actitud soberbia o prepotente.					
Falta de ética	Realizar prácticas poco éticas					
Poca empatía	No mostrar comprensión o consideración hacia los demás.					
Negligencia	Descuidar las tareas asignadas o no prestar la debida atención a los detalles.					
Falta de respeto	No tratar a los demás con respeto y consideración.					
Actitudes conflictivas	Generar conflictos o discordia entre quienes lo rodean.					
Falta de puntualidad	Llegar tarde o no cumplir con los horarios establecidos.					
Envidia	Resentir o tener celos de los éxitos o logros de los demás.					
Menosprecio	Menospreciar o subestimar las habilidades o capacidades de los demás					
Falta de comunicación	No compartir información relevante o no colaborar con el flujo de comunicación con los demás en su entorno					
Individualismo excesivo	No colaborar con los demás a su alrededor y hacer todo de manera independiente en exceso.					

Valores organizacionales.

¿Qué valores organizacionales percibo dentro de la empresa?						
Valor	Significado	Escala				
		1	2	3	4	5
Responsabilidad	En la empresa en la que colabora, hay conciencia de las tareas y responsabilidades en el trabajo.					
Honestidad	En la empresa en la que colabora, se actúa con transparencia y honestidad en todas las situaciones laborales.					
Compromiso	En la empresa en la que colabora, se muestra dedicación y lealtad hacia la empresa y su misión.					
Trabajo en equipo	En la empresa en la que colabora, se colabora de manera efectiva con los compañeros para alcanzar objetivos comunes.					
Respeto	En la empresa en la que colabora, existe buen trato entre compañeros, se trata a los clientes con cortesía y se valoran las diferentes perspectivas.					
Disciplina	En la empresa en la que colabora, se cumple con los procedimientos y normas establecidas en el trabajo.					
Innovación	En la empresa en la que colabora, hay apertura a nuevas ideas y se tiene la iniciativa para mejorar procesos.					
Orientación al cliente	En la empresa en la que colabora, se atienden y comprenden las necesidades de los clientes para ofrecer la mejor solución.					
Empatía	En la empresa en la que colabora, la empresa se pone en el lugar del cliente y se ofrece un trato cordial y personalizado.					
Flexibilidad	En la empresa en la que colabora, existe adaptabilidad a los cambios y se está dispuesto a aprender nuevas habilidades.					
Integridad	En la empresa en la que colabora, se actúa con honestidad y ética en todas las interacciones laborales.					
Persistencia	En la empresa en la que colabora, la organización no se rinde ante los obstáculos y se trabaja duro para superarlos.					
Trabajo orientado a resultados	En la empresa en la que colabora, existe proactividad y hay un enfoque en lograr metas y objetivos en el trabajo.					
Autodisciplina	En la empresa en la que colabora, se mantiene la concentración y la organización en el trabajo diario.					
Pasión	En la empresa en la que colabora, se muestra entusiasmo y dedicación por la industria deportiva y el trabajo que realiza.					
Calidad	En la empresa en la que colabora, se observa un control de calidad efectivo en los productos de la empresa.					
Comunicación	En la empresa en la que colabora, se transmite información de manera clara y precisa en la empresa.					

Antivalores organizacionales.

¿Qué antivalores organizacionales percibo dentro de la empresa?						
Valor	Significado	Escala				
		1	2	3	4	5
Deshonestidad	En la empresa en la que colabora, se actúa de manera engañosa o se falsifica información.					
Irresponsabilidad	En la empresa en la que colabora, no se cumple con las tareas asignadas o no se cumplen los plazos establecidos					
Falta de compromiso	En la empresa en la que colabora, existe desinterés o falta de implicación en el trabajo. No existe un esfuerzo por alcanzar altos estándares de calidad.					
Egoísmo	En la empresa en la que colabora, se anteponen los intereses personales a los intereses del equipo o de la empresa.					
Arrogancia	En la empresa en la que colabora, se adopta una actitud soberbia o prepotente.					
Falta de ética	En la empresa en la que colabora, se realizan prácticas poco éticas o se actúa de manera poco ética en el ámbito laboral.					
Poca empatía	En la empresa en la que colabora, no existe comprensión o consideración hacia los demás.					
Negligencia	En la empresa en la que colabora, se descuidan las tareas asignadas o no se presta la debida atención a los detalles.					
Falta de respeto	En la empresa en la que colabora, no existe un trato con respeto y consideración a los compañeros de trabajo, clientes o proveedores.					
Actitudes conflictivas	En la empresa en la que colabora, se generan conflictos o discordia en el equipo de trabajo.					
Falta de puntualidad	En la empresa en la que colabora, se llega tarde o no se cumplen con los horarios establecidos.					
Envidia	En la empresa en la que colabora, existe resentimiento y celos de los éxitos o logros de los demás.					
Menosprecio	En la empresa en la que colabora, existe menosprecio o se subestiman las habilidades o capacidades de los compañeros de trabajo.					
Falta de comunicación	En la empresa en la que colabora, no se comparte información relevante o no se colabora con el flujo de comunicación en el equipo.					
Individualismo excesivo	En la empresa en la que colabora, no existe colaboración entre compañeros de equipo y se trabaja de manera independiente en exceso.					
Falta de inclusión	En la empresa en la que colabora, se discrimina o excluyen a personas por su género, raza, religión, discapacidad u otros factores.					
Negligencia ambiental	En la empresa en la que colabora, se ignoran las prácticas sostenibles y no existe una preocupación por el impacto ambiental.					
Resistencia al cambio	En la empresa en la que colabora, existe oposición a la adopción de nuevas ideas o procesos.					

Anexo III. Resultado de la encuesta para empleados sobre el tema de los valores y antivalores personales, así como organizacionales.

Respuestas de encuesta para empleados de lavandería “La Colonial”				
Valores y Antivalores personales				
Valores personales				Promedio
Valor	Encuestados			
	1	2	3	
Honestidad	4	5	5	4.67
Flexibilidad	4	5	5	4.67
Integridad	4	5	5	4.67
Solidaridad	4	5	5	4.67
Tolerancia	5	4	5	4.67
Responsabilidad	4	4	5	4.33
Bondad	4	4	5	4.33
Compromiso	4	4	4	4.00
Respeto	3	5	4	4.00
Disciplina	4	4	4	4.00
Persistencia	3	4	4	3.67
Pasión	4	3	3	3.33
Empatía	3	3	3	3.00
Antivalores personales				
Valor	Encuestados			Promedio
	1	2	3	
irresponsabilidad	3	2	2	2.33
Negligencia	3	2	2	2.33
Falta de Compromiso	2	2	2	2.00
Falta de puntualidad	1	2	3	2.00
falta de comunicación	1	2	3	2.00
Arrogancia	3	1	1	1.67

Deshonestidad	2	1	1	1.33
Egoísta	2	1	1	1.33
Falta de ética	2	1	1	1.33
Poca Empatía	1	2	1	1.33
Falta de respeto	2	1	1	1.33
actitudes conflictivas	2	1	1	1.33
Individualismo excesivo	1	2	1	1.33
envidia	1	1	1	1.00
menosprecio	1	1	1	1.00

Valores y Antivalores organizacionales.

Valor	Encuestados			Promedio
	1	2	3	
Responsabilidad	4	5	5	4.67
Trabajo en Equipo	4	5	5	4.67
Respeto	4	5	5	4.67
Empatía	4	5	5	4.67
Orientación al Cliente	3	5	5	4.33
Integridad	3	5	5	4.33
Persistencia	3	5	5	4.33
Disciplina	4	4	4	4.00
Autodisciplina	4	4	4	4.00
Calidad	4	4	4	4.00
Comunicación	2	5	5	4.00
Honestidad	3	4	4	3.67
Compromiso	3	4	4	3.67
Flexibilidad	3	3	3	3.00
Trabajo Orientado a Resultados	3	3	3	3.00
Pasión	3	2	3	2.67
Innovación	3	2	2	2.33
Antivalores organizacionales				
Valor	Encuestados			Promedio
	1	2	3	
negligencia	4	2	3	3.00
falta de ética	2	3	4	3.00
envidia	2	3	3	2.67

poca empatía	3	2	2	2.33
resistencia al cambio	2	3	2	2.33
falta de respeto	3	2	1	2.00
resistencia al cambio	2	2	2	2.00
Falta de compromiso	1	2	2	1.67
falta de ética	3	1	1	1.67
actitudes conflictivas	3	1	1	1.67
individualismo excesivo	3	1	1	1.67
falta de inclusión	2	1	1	1.33
negligencia ambiental	2	1	1	1.33
Deshonestidad	1	1	1	1.00
Irresponsabilidad	1	1	1	1.00
egoísmo	1	1	1	1.00
arrogancia	1	1	1	1.00
menosprecio	1	1	1	1.00
falta de comunicación	1	1	1	1.00

Anexo IV. Resultado de encuesta realizada a el análisis de los factores internos.

Factor	Indicador	Calificación	Ponderación	Eficiencia
Gerencia y Administración	Planeación	0.250	3	0.04
	Organización	0.500	5	0.13
	Motivación	0.650	3	0.10
	Factor Humano	0.625	5	0.16
	Control	0.625	4	0.13
Total			20	54%
II. Mercadotecnia	A. Análisis de clientes	0.583	2	0.08
	B. Venta de productos y servicios	0.500	4	0.14
	C. Planeación del servicio	0.750	5	0.27
	D. Establecimiento de precios	0.625	3	0.13
Total			14	63%
III. Recursos humanos				
	A. Contratación	0.250	5	0.063
	B. Desempeño	0.250	5	0.063
	C. Desarrollo	0.750	4	0.150
	D. Rotación de personal	0.500	3	0.075
	E. Tasa de ausentismo	0.750	3	0.113
Total			20	46%
IV. Análisis de oportunidad	A. Análisis de costo beneficio	0.500	5	0.50
Total			5	50%

Anexo V. Ejemplo de muestreo de trabajo en la Lavandería “La Colonial”.

Fecha	muestras		Horario de muestra	Horas	Operando	Carga/ descarga	Baño	Tiempo muerto	Mtto	Falta de trabajo
Dia 1 07-02-25	1	1	910	9-10	1					
	2	2	913		1					
	3	3	914		1					
	4	4	916		1					
	5	5	932		1					
	6	6	936		1					
	7	7	944		1					
	8	8	954			1				
	9	9	1008	10-11	1					
	10	10	1028		1					
	11	11	1038		1					
	12	12	1040		1					
	13	13	1047		1					
	14	14	1049		1					
	15	15	1053					1		
	16	16	1057				1			
	17	17	1058			1				
	18	18	1100	11-12	1					
	19	19	1109		1					
	20	20	1122		1					
	21	21	1127		1					
	22	22	1144		1					
	23	23	1154		1					
	24	24	1203	12-13	1					
	25	25	1209		1					
	26	26	1215		1					
	27	27	1217		1					
	28	28	1228			1				
	29	29	1245		1					
	30	30	1250		1					
	31	31	1255		1					
	32	32	1301	13-14	1					
	33	33	1302		1					
	34	34	1306		1					
	35	35	1313		1					
	36	36	1320		1					

	37	37	1351		1					
	38	38	1355		1					
	39	39	1357			1				
	40	40	1400							1
	41	41	1430							1
	42	42	1447	14-15						1
	43	43	1448							1
	44	44	1453							1
	45	45	1503							1
	46	46	1525							1
	47	47	1538	15-16						1
	48	48	1548							1
	49	49	1557							1
	50	50	1603							1
	51	51	1615							1
	52	52	1620							1
	53	53	1628	16-17						1
	54	54	1629							1
	55	55	1631							1
	56	56	1636							1
	57	57	1658							1
	58	58	1702							1
	59	59	1703							1
	60	60	1722							1
	61	61	1725							1
	62	62	1728							1
	63	63	1734	17-16						1
	64	64	1736							1
	65	65	1740							1
	66	66	1743							1
	67	67	1751							1
	68	68	1756							1
	69	69	1823	18- +						1
	70	70	1844							1
			totales		33	4	1	1	0	31
						44.29%				