



# TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE IXTAPALUCA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

“PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN EN  
MICRONEGOCIO DE GIRO INDUSTRIAL: PANIFICADORA KARY”

## **TESIS**

QUE PRESENTA:

**EDUARDO NIEVES ALEGRE**

PARA OBTENER EL GRADO DE:

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR DE TESIS:

**DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO**



IXTAPALUCA, ESTADO DE MÉXICO

OCTUBRE, 2024

**“2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México”.**

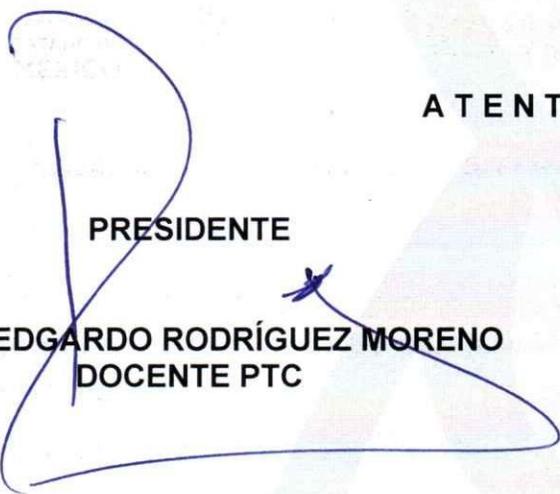
**COMITÉ DE REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO  
POR EL CONSEJO DE POSGRADO**

Ixtapaluca, Estado de México a 13 de septiembre de 2024.

Los abajo firmantes, Miembros del Jurado para Examen de Grado de Maestría, hacen CONSTAR que, habiendo revisado el trabajo de tesis desarrollado por **LCDO. NIEVES ALEGRE EDUARDO**, bajo el título **“PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN PARA MICRONEGOCIO DE GIRO INDUSTRIAL: PANIFICADORA KARY”**, hemos dictaminado que ha sido aprobado y aceptado por el Comité asesor indicado, como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Administración, por lo que se autoriza su impresión.

**A T E N T A M E N T E**

**PRESIDENTE**

  
**DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO**  
DOCENTE PTC

**SECRETARIO**

  
**MTRA. LAURA SUSANA REYES GONZÁLEZ**  
DOCENTE PTC

**VOCAL**

  
**MTRA. MARÍA JUANA HERNÁNDEZ FLORES**  
DOCENTE PTC

**VOCAL**

  
**DRA. MARÍA EUGENIA ESTRADA CHAVIRA**  
DOCENTE PTC





**“2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México”.**

## CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En el Estado de México, el que suscribe **LCDO. NIEVES ALEGRE EDUARDO** estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **DR. EDGARDO RODRÍGUEZ MORENO** y cede los derechos del trabajo **“PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN PARA MICRONEGOCIO DE GIRO INDUSTRIAL: PANIFICADORA KARY”**, al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo. Si el permiso se otorga a algún usuario, deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Ixtapaluca, Estado de México a 13 de septiembre de 2024.

### AUTOR INTELECTUAL

**LCDO. NIEVES ALEGRE EDUARDO**





**“2024. Año del Bicentenario de la Erección del Estado Libre y Soberano de México”.**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y DE NO PLAGIO

En el Estado de México, la que suscribe **LCDO. NIEVES ALEGRE EDUARDO** estudiante de la Maestría en Administración, adscrito al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca, manifiesta que se responsabiliza por la autenticidad y originalidad del contenido del presente trabajo de Tesis titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE PRODUCCIÓN PARA MICRONEGOCIO DE GIRO INDUSTRIAL: PANIFICADORA KARY”**, el cual ha sido elaborado y presentado para la obtención del grado en la maestría en Administración.

Ixtapaluca, Estado de México a 13 de septiembre de 2024.

**AUTOR INTELECTUAL**

**LCDO. NIEVES ALEGRE EDUARDO**



## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

Dedico la presente tesis en primer plano a Dios por permitirme tener la capacidad física e intelectual para poder finalizar una etapa académica más en mi vida, a mi esposa Jeniffer que me apoyo, alentó y motivo a seguir adelante hasta finalizar el objetivo, a mis hijos Nicolás, Sebastián y Anya que son mi motivación y a mis padres y hermano que me acompañaron y apoyaron durante el proceso de formación académica del nivel maestría.

Agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para terminar, a mi amada esposa Jeniffer que día a día me brindo su amor, comprensión y motivación que fue fundamental para poder terminar, a mis hijos Nicolás que me motiva a ser mejor cada día ya que soy su ejemplo a seguir, Sebastián que me enseñó a ser fuerte, seguir adelante a pesar de las adversidades que se puedan presentar en el camino y Anya que llego a mi vida para enseñarme que siempre hay motivos para seguir adelante y no rendirse ante las situaciones complicadas que vivimos en el día a día.

A mis padres Felipe y Reyna que me apoyaron en todo momento desde que tome la decisión de estudiar la maestría, por sus palabras de aliento a seguir adelante y su apoyo emocional y económico que me brindan siempre y que fue importante para esta etapa que culmino.

A mi asesor el Doctor Edgardo Rodríguez Moreno que me brindo todos sus conocimientos en el proceso de formación y construcción de la tesis, por su paciencia en las revisiones y la retroalimentación acertada que me brindo, así mismo a todos los maestros que me impartieron clase durante la maestría.

Al Tecnológico de Estudios Superiores de Ixtapaluca que es mi alma mater donde estudie la Licenciatura en Administración y ahora la Maestría en Administración, por tener las instalaciones y recursos necesarios para brindar espacios de conocimiento adecuados.

Al Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología que me beco durante año y medio siendo así que los recursos económicos que me facilito para visitar los micronegocios, aplicar el plan estratégico a la "Panificadora Kary" y poder así realizar la medición de resultados de este, los recursos fueron fundamentales para poder implementar la presente investigación.

Al señor Julio César Peralta Cruz que me abrió las puertas de su micronegocio brindándome todo su apoyo en el fácil acceso de información para poder diagnosticar y diseñar el plan estratégico, así como la aplicación de este.

## Índice

REVISIÓN Y TITULACIÓN APROBADO POR CONSEJO DE POSGRADO .....	2
CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS .....	3
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO .....	4
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS .....	5
CAPÍTULO I:.....	12
INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Situación Problemática.....	13
1.2 Planteamiento del Problema.....	15
1.3 Justificación.....	16
1.3.1 Justificación teórica .....	16
1.3.2 Justificación práctica .....	16
1.4 Hipótesis .....	17
1.4.1 Hipótesis general.....	17
1.4.2 Hipótesis específicas.....	17
1.4.3 Variables .....	17
1.4.3.1 Variable dependiente.....	18
1.4.3 Variables independientes .....	18
1.5 Objetivo.....	19
1.5.1 Objetivo general .....	19
1.5.2 Objetivos específicos.....	19
1.6 Delimitación y alcances .....	20
1.6.1 Delimitación.....	20
1.6.2 Alcance .....	21
CAPÍTULO II:.....	23
MARCO TEÓRICO .....	23
2.1 Antecedentes de investigación.....	24
2.2 Marco histórico .....	24
2.3 Antecedentes de planeación estratégica en la organización.....	25
2.3.1 Antecedentes históricos de la organización.....	25
2.3.2 Situación actual de la organización en planeación estratégica .....	26
2.3.3 Historia de la planeación estratégica .....	26
2.3.4 Antecedentes de herramientas de planeación estratégica.....	29

2.3.5 Planeación estratégica en la actualidad.....	30
2.3.4.1 Planeación estratégica en micronegocios.....	31
2.4 Marco conceptual .....	32
2.4.1 Planeación estratégica .....	33
2.4.2 Objetivos SMART .....	34
2.4.3 Misión.....	35
2.4.4 Visión .....	35
2.4.5 Valores .....	36
2.4.6 Políticas.....	37
2.4.7 Estrategia .....	37
2.4.8 Ventaja competitiva .....	38
2.4.9 Proceso de planeación estratégica.....	38
2.4.9.1 Definición de misión y visión.....	39
2.4.9.2 Elaboración de diagnóstico.....	40
2.4.9.3 Diseño de escenarios .....	40
2.4.9.4 Formulación de objetivos estratégicos.....	41
2.4.9.5 Análisis de alternativas .....	42
2.4.9.6 Definición de estrategias .....	43
2.4.9.7 Implementación de estrategias .....	44
2.4.9.8 Mecanismos de seguimiento y evaluación.....	44
2.5 Herramientas de planeación estratégica.....	45
2.5.1 Herramientas internas .....	46
2.5.1.1 Matriz MEFI .....	46
2.5.1.2 5 Fuerzas de Porter .....	46
2.5.1.3 Análisis de brechas .....	47
2.5.2 Herramientas externas .....	48
2.5.2.1 Matriz MEFE.....	48
2.6 Sistema de inventarios .....	49
2.6.1 Control de la producción.....	49
2.7 Marco legal.....	50
2.7.1 Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. ....	50
2.7.2 Objeto y aplicación de la ley .....	51

2.7.3 Desarrollo para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa .....	52
2.8 Consejos Estatales para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	52
CAPÍTULO III:.....	55
METODOLOGÍA.....	55
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	56
3.2 Población y muestra .....	57
3.3 Instrumentos .....	60
3.4 Procedimientos.....	60
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	68
4.1 Presentación y análisis de resultados.....	69
4.1.1 Diseño, aplicación y análisis de encuestas.....	69
4.1.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	80
4.1.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	81
4.1.2.3 Análisis de brechas.....	83
4.1.2.4 5 Fuerzas de Porter .....	85
4.1.3 Resultados del diagnóstico .....	86
4.2 Pruebas de hipótesis.....	86
4.3 Discusión de resultados .....	86
4.4 Presentación de resultados .....	88
CAPÍTULO V: IMPACTOS.....	90
5.1 Propuesta para la solución del problema.....	91
5.1.2 Diseño y aplicación de plan estratégico.....	91
5.1.2.1 Definición de misión, visión y objetivos del negocio .....	92
5.1.2.2 Formulación de objetivos estratégicos .....	92
5.1.2.3 Implementación de estrategias para el control de inventarios .....	93
5.1.2.3 Control de merma .....	96
5.1.2.3 Control de devoluciones.....	97
5.2 Costos de implementación de la propuesta.....	97
5.3 Beneficios que aporta la propuesta .....	100
5.3.1 Beneficios Cualitativos.....	101
5.3.2 Costo-Beneficio económico .....	102
5.3.3 Costo-Beneficio Social.....	103

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	104
6.1 Conclusiones.....	105
6.2 Recomendaciones.....	106
Bibliografía primaria.....	108
Bibliografía secundaria .....	111
Glosario.....	114
Anexos .....	116
Cotizaciones.....	116
Planificación de inversiones .....	118
Planificación de gastos.....	119
Amortización.....	120

### **Índice de tablas y gráficos**

1.Tabla	Cronograma de actividades Fuente: Elaboración propia .....	20
2.Tabla	Presupuesto Fuente: Elaboración propia.....	21
3.Tabla	Historia de la planeación estratégica (Hernández, 2014) .....	27
4.Tabla	Datos de cálculo de alfa de Cronbach.....	62
5.Tabla	Cálculo Alfa de Cronbach Fuente: Elaboración propia .....	63
6.Tabla	Registro devoluciones Fuente: Elaboración propia.....	65
7.Tabla	Análisis de datos en Excel Fuente: Elaboración propia .....	66
8.Tabla	Coordenadas de Matriz MEFE y MEFI Fuente: Elaboración propia.....	81
9.Tabla	Análisis de brechas Fuente: Elaboración propia.....	83
10.Tabla	Bitácora control de inventarios Fuente: Elaboración propia .....	93
11.Tabla	Control de inventarios Fuente: Elaboración propia .....	95
12.Tabla	Registro de devoluciones Fuente: Elaboración propia.....	96
13.Tabla	Registro de productos devueltos Fuente: Elaboración propia.....	98
14.Tabla	Flujos de efectivo proyectados Fuente: Elaboración propia.....	102
15.Tabla	Calculo Tasa Interna de Retorno Fuente: Elaboración propia .....	102
16.Tabla	Calculo Valor Actual Neto Fuente: Elaboración propia .....	103

## Índice de imágenes

1.Imagen	Evolución de la planeación estratégica (Hernández, 2014) .....	28
2.Imagen	Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 2008).....	47
3.Imagen	Calculadora de muestra (internacionales, 2023) .....	59
4.Imagen	Calculadora de muestra (internacionales, 2023) .....	59
5.Imagen	Pregunta encuesta .....	69
6.Imagen	Pregunta encuesta.....	70
7.Imagen	Pregunta encuesta.....	71
8.Imagen	Pregunta encuesta.....	72
9.Imagen	Pregunta encuesta.....	73
10.Imagen	Pregunta encuesta.....	74
11.Imagen	Pregunta encuesta.....	75
12.Imagen	Pregunta encuesta.....	76
13.Imagen	Pregunta encuesta.....	77
14.Imagen	Pregunta encuesta.....	78
15.Imagen	Pregunta encuesta.....	78
16.Imagen	Matriz MEFE Fuente: Elaboración propia .....	80
17.Imagen	Matriz MEFI Fuente: Elaboración propia .....	81
18.Imagen	5 Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia .....	85
19.Imagen	Formulación inventario de base de datos en Excel .....	95
20.Imagen	Formulación base de datos devoluciones en Excel .....	98
21.Imagen	Balance General Suma de activo Fuente: Elaboración propia.....	97
22.Imagen	Balance General suma de pasivo más capital Fuente: Elaboración propia.....	98
23.Imagen	Estado de resultados Fuente: Elaboración propia .....	100

# **CAPÍTULO I:**

# **INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Situación Problemática

Según datos del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE) el 75% de las Pymes en México fracasan y cierran sus operaciones antes de cumplir los dos años de haber iniciado operaciones.

Y el problema no termina ahí. El 80% fracasa antes de los cinco años y el 90% no llegará a cumplir los diez años. Esto nos habla de un problema sistémico que es necesario resolver si se desea emprender en nuestro país, ya que no hay que olvidar que estos negocios, generan el 72% de los empleos en México y representan el 52% del producto interno bruto (León, 2022).

Como podemos observar, en México es complicado que las MiPymes subsistan y se posicionen en el mercado ya que el porcentaje de fracasos es preocupante si se habla del 90% en general con fallos paulatinos en los años de operación, es un problema presente que afecta al PIB del país, también afecta socialmente en aspectos relacionados con la generación de empleos que se pierden al desaparecer estas organizaciones, es aquí donde podemos decir que es un problema real que está sucediendo en nuestro país.

Actualmente es un tema de gran preocupación por el tema de las afectaciones económicas y sociales que conlleva el fracaso de las MiPymes en el país, ahora si sumamos la pandemia vivida en 2020 posiblemente el índice de organizaciones que cerraron sus puertas se elevó por esta contingencia que afectó a nivel mundial.

Según la Asociación de Emprendedores de México, a través de la Radiografía del Emprendimiento en México, las Pymes fracasan por los siguientes motivos: (León, 2022).

- Falta de conocimiento en el mercado 34%
- Mala administración del negocio 32%
- Problemas con los socios 25%
- Falta de capital de trabajo 23%
- Problemas para conseguir financiamiento 22%

- Falta de clientes 18%
- Disponibilidad de tiempo 14%
- Falta de conocimiento técnico 11%
- Problemas con el equipo de trabajo 7%

Analizando la información identificamos que es un problema preocupante por el que están pasando las MiPymes, en el caso particular de la panadería donde se desarrollará el trabajo está pasando por una crisis ya que ha disminuido la demanda y a la misma vez se han incrementado las mermas derivadas del proceso de producción y de las devoluciones de sus mayoristas, lo que nos lleva a determinar que no se lleva una administración de recursos por el desconocimiento de las técnicas administrativas adecuadas y la falta de planeación.

Retomando la información las dos causas principales de fracaso de la Pymes son: la mala administración del negocio y la falta de conocimiento técnico por lo que se trabajará en desarrollar un plan estratégico que les permita administrar correctamente sus recursos y a la vez adquirir conocimiento técnico aplicable a la operación del negocio.

## 1.2 Planteamiento del Problema

La planeación estratégica es un pilar fundamental hoy en día en todo tipo de organización, sin embargo, se ha observado que la mayoría de los micronegocios adolecen de una planeación estratégica que les permita administrar y aplicar los conocimientos técnicos para la gestión correcta de sus recursos materiales, no la desarrollan debido a desconocimiento, rutina de operación en base al empirismo, entre otras causas.

Los dueños de micronegocios en su mayoría emprendieron bajo el método empírico, en este caso se trabajará en una panadería que se va heredando de generación en generación por lo que conocen la operación y comercialización de sus productos, es por lo que toman decisiones en base a su experiencia y es el motivo por el que no se aplica la administración a la gestión y técnica, mucho menos en la estrategia.

El no aplicar técnicas que apoyen el proceso de toma de decisiones correctas hace que sea cada vez más complejo controlar los recursos del negocio, debido a la nula gestión administrativa al interior de la organización, ya que no se aplican métodos, herramientas e instrumentos que ayuden a trabajar con eficiencia y eficacia.

El problema de la mala administración se debe al desconocimiento técnico de los dueños de los negocios, ya que no tienen el conocimiento para realizar una planeación estratégica, donde el departamento de producción es el de mayor oportunidad, ya que es donde se controla y transforma la materia prima, por lo que el proyecto se desarrollará en dicha área.

En base a esta problemática identificada podemos formular un cuestionamiento referente al problema identificado: ¿Cómo se hace una planeación estratégica para las MiPymes del sector industrial en el área de producción, logrando que optimice sus recursos?

## **1.3 Justificación**

### **1.3.1 Justificación teórica**

La presente investigación podrá aportar beneficios importantes dirigidos a los micronegocios industriales de la zona oriente del Estado de México ya que se desarrollará una investigación y formulación de diversas técnicas enfocadas y aplicadas en la planeación estratégica, que pueden ser implementadas en los diversos micronegocios, busca fomentar la práctica de esta.

Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, 1997).

El desarrollo del presente trabajo brindará a las MiPymes un panorama que les puede apoyar en la adecuación a su giro de organización, desarrollando plan estratégico que ayude a conocer las técnicas y herramientas que pueden ayudar a la llevar una administración en su área de producción.

Una planeación estratégica permitirá administrar y obtener el conocimiento técnico para la gestión correcta de los recursos materiales, para que la desarrollen debido al conocimiento de lo que quieren llegar a ser.

### **1.3.2 Justificación práctica**

La aplicación de planeación estratégica en producción ayudará a la organización a identificar sus áreas de oportunidad encaminadas al crecimiento de la empresa para consolidarse como una organización de mayor tamaño, a nivel interno, para actuar bien, y en el entorno externo, a conocer las innovaciones y propuestas de la competencia, directa e indirecta para realizar los cambios necesarios en sus productos que impactan directamente al área de producción.

Al desarrollar la investigación se espera aportar a las MiPymes una guía para la elaboración de planes estratégicos que les permita controlar sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para poder trabajar con eficiencia y eficacia lo que lograra elevar la productividad y logro de objetivos en el área de producción.

## **1.4 Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis general**

Se ha definido la hipótesis donde se comprobará a partir de la presente investigación que la efectividad de la planeación estratégica en el área de producción en un micronegocio de giro panificadora industrial, reducirá los factores críticos de pérdidas y desperdicios del área de producción.

En resumen, la planeación estratégica aplicada a micronegocios industriales las ayudará a controlar su materia prima, devoluciones y merma.

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

1. La planeación estratégica aplicada al área de producción en micronegocio industrial permite administrar correctamente los recursos materiales de la organización.
2. La planeación estratégica aplicada al área de producción en micronegocios industriales permite controlar los índices de merma y devoluciones.
3. La formulación de indicadores para el área de producción permite gestionar el correcto aprovechamiento de los recursos materiales en el proceso de producción y en el control de devoluciones con los clientes mayoristas.

### **1.4.3 Variables**

En esta tesis se trabajará con dos tipos de variables que aportan a su estructura con el análisis del comportamiento para conocer y comprobar la hipótesis general y específica formulada anteriormente.

#### **1.4.3.1 Variable dependiente**

Materia prima: Esta variable consta de implementar procedimientos de control de materia prima desde la compra, recepción, control de inventario, para tener una gestión correcta de la misma.

Devoluciones: Esta variable consta de evaluar el índice de devoluciones de los distintos clientes, posteriormente tener un procedimiento de indicadores y control de estas.

Merma: Esta variable consta de medir y controlar el indicador del de la merma que es producto que ya no se puede reprocesar y mucho menos comercializar a un menor precio.

#### **1.4.3 Variables independientes**

Micronegocio industrial: Es el objeto de estudio, se aplicará el análisis en organización de sector industrial, es decir transformación de materia prima, en específico panificadora integral, considerando en específico el área de producción ya que es donde se realiza la requisición de materia prima, control de inventarios, proceso de transformación, por lo que es de suma importancia llevar la gestión correcta de la operación.

Clientes: Son los negocios pequeños que adquieren los productos de la panificadora, siendo quienes participan en el proceso de comercialización ya que son intermediarios.

Planeación estratégica: Técnica profesional que se implementa en toda organización sin importar giro, tamaño de esta, que permite planear estrategias de competencia, medición, control y gestión correcta de los recursos, así como del área de producción.

## **1.5 Objetivo**

### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar objetivos para que se puedan aplicar hasta obtener resultados que lleguen a conclusiones objetivas con datos cuantitativos y cualitativos.

“Se trata de desarrollar un plan estratégico del área de producción aplicado al micronegocio de panificadora, que funcione como modelo guía para micronegocios de giro industrial y les permita controlar el área de producción a base de indicadores de materia prima, devoluciones y merma”.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

Formular, aplicar y medir de la planeación estratégica los resultados en la gestión de recursos del área de producción en el control de materia prima.

Formular, aplicar y medir de la planeación estratégica los resultados en el control de devoluciones y merma en el área de producción.

Formular indicadores para el área de producción que permitan gestionar el correcto aprovechamiento de los recursos.

## 1.6 Delimitación y alcances

### 1.6.1 Delimitación

Los recursos con los que se cuenta para la presente investigación son propios, donde se utilizará equipo de cómputo, apoyo de software como Excel que ayude a gestionar correctamente los recursos materiales del área de producción, entre otros programas que ayudarán, y el tiempo de dos años, incluido el periodo de septiembre 2022 a septiembre 2024, donde trabajaremos en la organización analizada.

		<b>Cronograma</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>		<b>Septiembre 2022 – Febrero 2023</b>	<b>Marzo 2023 – Agosto 2023</b>	<b>Septiembre 2023 – Febrero 2024</b>	<b>Marzo 2024 – Agosto 2024</b>
1.- Analizar y recopilar información que ayude a contextualizar la problemática	TP				
	TR				
2.- Diseñar y aplicar instrumento de medición que permita conocer la situación actual en cuanto a la planeación estratégica de panificadora Kari.	TP				
	TR				
3.- Analizar e interpretar datos recopilados por medio de encuestas	TP				
	TR				
4.- Estructurar propuesta de planeación estratégica en el área de producción	TP				
	TR				
5.- Aplicación del plan en micronegocio de panificadora integral "Kary".	TP				
	TR				
6.- Seguimiento y medición de aplicación del plan estratégico	TP				
	TR				
7.- Medición de resultados obtenidos y conclusión.	TP				
	TR				

1. Tabla Cronograma de actividades Fuente: Elaboración propia

El proyecto dura dos años, pero para observar un cambio trascendente en los indicadores de la organización se requiere de más tiempo, ya que la planeación estratégica se proyecta a largo plazo de 5 años.

## Presupuesto

Rubro	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Equipo de computo	Laptop	2	\$30,000.00	\$60,000.00
	Impresora	1	\$3,500.00	\$3,500.00
	Tintas	8	\$220.00	\$1,760.00
Papelería	Hojas blancas	10	\$120.00	\$1,200.00
	Lápices	24	\$10.00	\$240.00
	Plumas	24	\$15.00	\$360.00
	Marcadores	16	\$25.00	\$400.00
Viáticos	Transporte	72	\$300.00	\$21,600.00
	Alimentación	72	\$300.00	\$21,600.00
Servicios	Internet	24	\$550.00	\$13,200.00
	Plan móvil	24	\$300.00	\$7,200.00
			Subtotal	\$131,060.00
			Imprevistos	\$13,106.00
			<b>Total</b>	<b>\$144,166.00</b>

*2.Tabla Presupuesto Fuente: Elaboración propia*

Para el presupuesto se considera un 10 % de incremento sobre el subtotal de los 4 rubros, para integrar gastos que no se consideran formalmente, pero en la práctica se dan estas erogaciones de recurso económico.

### 1.6.2 Alcance

El alcance del proyecto consta de la creación y aplicación de un plan estratégico en micronegocio industrial, en específico en una panadería, donde se trabajará en el área de producción para controlar y gestionar los recursos de la organización correctamente, el presente proyecto se trabajará en Nezahualcóyotl Estado de México en la "Panificadora Kary" que es donde se ubica, se llevará a cabo el diseño, aplicación y medición de resultados en un lapso de dos años para lograr los objetivos planteados previamente, cabe mencionar que para lograr una mejora visible y trascendental será a largo plazo con la aplicación y seguimiento correcto.

Este proyecto se centrará en el control de materia prima, desde la requisición, recepción y control de esta, así como el control de retorno de los clientes, analizando que el producto comercializado es perecedero y su producción es sin

conservadores, otro indicador será el índice de merma, que es la mercancía ya descompuesta y, por ende, que no se puede reprocesar y comercializar a menor precio. El plan estratégico se diseñará para mejorar los indicadores mencionados en la organización, optimizando los procesos de producción aplicando modelos científicos adecuados a la necesidad de la organización. Se trabajará en base a estos indicadores ya que son parte fundamental del área para que opere correctamente y se gestionen los recursos con eficiencia y eficacia para alcanzar el nivel de productividad óptimo. Se desarrollarán herramientas de dirección estratégica tanto internas como externas aplicadas al área de producción y así fundamentar el plan y tomar decisiones concretadas en un modelo científico a partir de las herramientas.

### **Limitantes**

Las limitantes que se podrían presentar en el desarrollo del presente proyecto es que no se lleve a la práctica el plan estratégico por alguna de las situaciones dentro de la organización: Un factor fundamental es que el director de la organización se comprometa y apoye al 100% la aplicación del presente plan ya que es quien tiene la jerarquía más alta dentro de la organización. Cabe mencionar que puede presentarse la resistencia de los colaboradores a los cambios en ciertos procesos y/o procedimientos que demande el plan trabajado. Ambas limitantes son las que podrían truncar lograr los objetivos de medición del plan estratégico de la presente investigación.

# **CAPÍTULO II:**

# **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Antecedentes de investigación**

Previo a la investigación ya se han desarrollado trabajos de investigación dirigidos al área de producción para controlar los recursos de la organización aplicando técnicas profesionales administrativas, al realizar una investigación de los trabajos estructurados pude identificar que las MiPymes son una gran área de oportunidad en el país, ya que se puede ayudar a controlar su operación con la elaboración de las investigaciones.

Antes de iniciar la presente investigación se realizó una búsqueda de las investigaciones que se han estructurado y observé que hay tesis, estudios de caso, entre otros que tienen un enfoque similar al propio.

## **2.2 Marco histórico**

En el marco histórico se consideran aspectos del desarrollo e historia de la planeación estratégica, que se remonta a su inicio y desarrollo desde la escuela científica de la administración, donde se empieza a estructurar formalmente el conocimiento y se considera la planeación estratégica dentro del desarrollo.

En un principio se abordará la investigación, aplicación y medición de la planeación estratégica en el área de producción, donde, a base de entrevistas con el dueño, se relatará cómo se fundó la organización, como evolución hasta hoy, y en particular la parte medular que compete, cómo controlan sus recursos, si aplican una planeación estratégica formal o lo gestionan bajo el método empírico.

Posteriormente tomaremos el tema de la evolución del conocimiento referente a la planeación estratégica donde se tomarán los antecedentes más relevantes que se encuentran en la literatura, realizando un análisis que permitirá comprender y vincular a la composición de la investigación, se abordarán de igual forma el desarrollo de las herramientas de planeación estratégica ya que son, métodos que permiten a la organización desarrollar planeaciones objetivas que ayuden a la toma de decisiones.

Por último, se investigará los antecedentes históricos de cómo se aplicó la planeación estratégica en los micronegocios, explicando la importancia de la aplicación en la organización, resaltando que existen diversas áreas de oportunidad en las organizaciones y la forma de subsanarlas es mediante la planeación estratégica en las áreas funcionales de la organización.

### **2.3 Antecedentes de planeación estratégica en la organización**

Al entrar a la organización a realizar la presente investigación y trabajo de planeación estratégica me pude percatar que no cuentan con documentos administrativos de la organización, la gestión se ha llevado desde sus inicios aproximadamente en el año 1950 se funda la organización por el señor Agustín Peralta Flores papá del dueño actual Julio Cesar Peralta Cruz.

Por el método de observación pude identificar que se lleva un intento de control mediante notas en una libreta que hay días o semanas que, si lo registran, pero en otras no por el tema de la operación que les impide ser constantes en el registro para generar y alimentar una base de datos y por eso llevan una gestión empírica.

Al preguntar en una entrevista con el dueño se consultó si se hacía una planeación estratégica en ambos negocios, la respuesta fue negativa, ya que no se tiene un registro de datos históricos consultados para analizar, así que determinamos que antes no se gestionaba la planeación estratégica.

#### **2.3.1 Antecedentes históricos de la organización**

El señor Agustín Peralta Flores ingreso a trabajar a una panificadora de dueños árabes que realizaban producción de galletas baroche, panque integral y pan de caja integral, laboro para la empresa aproximadamente 10 años, para posteriormente independizarse y fundar su panificadora Percruz en Nezahualcóyotl Estado de México, siendo proveedor de distintos negocios en el municipio de Ixtapaluca, Chalco, Texcoco, abasteciendo sus productos también en la Ciudad de México en los metros de Xola, centro médico y su mayorista más fuerte fue la tienda del ISSSTE Zaragoza donde era su principal cliente, más adelante pierde la concesión de venta con la tienda debido a que la organización no pudo soportar los pedidos

grandes con condiciones de pago a 30 días después de la entrega por lo que pierde a su mayor cliente, más adelante la organización se viene a la baja en el mercado, por lo que el señor Julio Cesar Peralta decide independizarse y fundar su propia panificadora Kary que al día de hoy sigue activa.

Al fundar Panificadora Kary inicia en un local comercial en el metro Peñón Viejo en la avenida Zaragoza donde se consolida al grado de tener 3 sucursales, luego perdió clientes y posición en el mercado al llegar a una sola sucursal en la colonia José Vicente Villada en Nezahualcóyotl, la única que hoy opera.

### **2.3.2 Situación actual de la organización en planeación estratégica**

Se identifica la planeación estratégica y se afirma al tener un diálogo con el dueño que gestiona empíricamente, tomando decisiones basadas en la experiencia e improvisadas, como se van presentando los problemas o situaciones favorables o desfavorables, se toman las decisiones en ese momento que se demanda.

Al consultar si se lleva un registro de la operación de la organización que sea base y fundamento de la planeación estratégica, respondió que no hay registros de nada, comentando que administra el dinero bien, domina la información de cuanto invierte y en qué precio lo comercializa para generar ganancias, de las ganancias no hay un control de los ingresos y egresos, ya que el dinero se genera para gastos personales y operativos del negocio, así que se reafirma la situación de que no realizan en absoluta la planeación estratégica en la organización.

Se identifica que la planeación estratégica no se práctica de plano en la operación de la empresa y por lo que es una gran área de oportunidad en la organización que ayudará a profesionalizar el negocio.

### **2.3.3 Historia de la planeación estratégica**

Planear significa tomar decisiones anticipadas que llevan a hechos que no se darían si no se hace algo al respecto (Hernández, 2014).

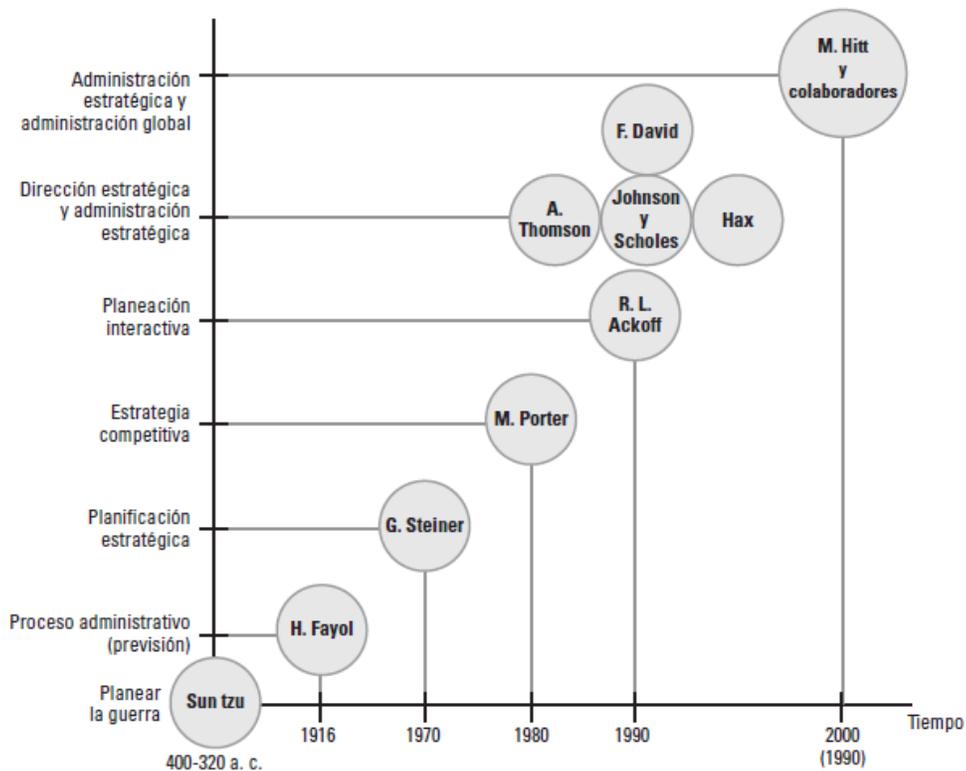
3. Tabla Historia de la planeación estratégica (Hernández, 2014)

Categorías de planeación		
Autor	Año	Categoría
G. Steiner	1969	Planificación estratégica
M. Porter	1982	Estrategia competitiva
W. F. Glueck y L. R. Jauch	1984	Planeación estratégica
Hax y Majlut	1993	Estrategia de negocios
G. Johnson y K. Scholes	1997	Dirección estratégica
R. L. Ackoff	1997 (1993)	Planeación interactiva
H. Mintzberg y colaboradores	2003 (1998)	Creación de estrategia como un proceso de concepción
F. R. David	2003 (1998)	Dirección estratégica y administración estratégica
A. Thompson y A. J. Strickland III	2004 (1978)	Dirección estratégica y administración estratégica
M. A. Hitt y colaboradores	2004 (1999)	Administración estratégica y administración global

En efecto, La tabla 2 muestra cómo ha cambiado el concepto de planeación. En 1969 G. Steiner fue uno de los pioneros de la administración estratégica, propuesta de gran utilidad en la crisis petrolera de los años setenta. Casi cincuenta años después, toma fuerza la administración global por lo cambiante del mundo y el avance acelerado de la tecnología en un contexto de prevalencia del conocimiento y manifestaciones de alto impacto como tecnología de alta información, ingeniería genómica y robótica.

Entre el espacio de la planificación estratégica y de la administración global, sobresalieron en los años ochenta la estrategia competitiva de M. Porter; en los años noventa la planeación interactiva de R. L. Ackoff y el manejo de la dirección estratégica, al igual que el concepto de administración estratégica que también se emplean en la primera década del siglo XXI (Hernández, 2014).

Como observa el concepto de planeación estratégica data aproximadamente de 1969, es un tema que se realiza en todas las organizaciones ya que hasta de forma empírica en algún momento se hizo, y diversos autores han aportado al desarrollo del concepto con la aportación que realizan al tema, actualmente es vital aplicarla ya que permitirá tomar las mejores decisiones que trazan el rumbo que tomará la organización.



1. Imagen Evolución de la planeación estratégica (Hernández, 2014)

Entre el espacio de la planificación estratégica y de la administración global, sobresalieron en los años ochenta la estrategia competitiva de M. Porter; en los años noventa la planeación interactiva de R. L. Ackoff y el manejo de la dirección estratégica, al igual que el concepto de administración estratégica que también se emplean en la primera década del siglo XXI (Hernández, 2014).

Como podemos observar la base de la planeación estratégica radica en la previsión, es decir anticiparnos a los cambios que pueden presentarse en la industria y el mercado para tomar decisiones correctas, generar métodos de control en el proceso de transformación de materia prima que permita controlar y gestionar correcta y objetivamente sus recursos, de esta forma la organización estará en constante cambio y por ende tendrá presencia en el mercado y sus consumidores estando a la vanguardia de la industria y mercado en el que se desarrolla.

### **2.3.4 Antecedentes de herramientas de planeación estratégica**

Según Max Schwarz Desde un enfoque moderno la historia de la administración profesional se reescribe a partir de la primera revolución industrial con la transformación tecnológica, política y social que pasa los sistemas de producción del campo a la ciudad generando un crecimiento de valor en el mercado sin precedentes que obliga a los gestores y administradores a literalmente reinventarse en acción, experimentando con herramientas nuevas requeridas para comprender y gestionar el nuevo entorno que se les presentaba. En el camino podemos reconocer hasta 8 grandes etapas evolutivas de los enfoques de administración profesional que son las siguientes:

- Administración 0.0 (desde la antigüedad hasta 1730)
- Administración 1.0 Administración Científica (desde 1730 hasta 1930)
- Administración 2.0 Gestión Departamental (desde 1931-1950)
- Administración 3.0 Eficiencia de la Producción (década del 50)
- Administración 4.0 Enfoque de Mercado (Años 60s y 70s)
- Administración 5.0 Enfoque de Calidad (Años 80s)
- Administración 6.0 Enfoque Financiero (Años 90s)
- Administración 7.0 Enfoque del Conocimiento (del 2000 al 2010)
- Administración 8.0 Enfoque Deontológico (desde el 2010 a la fecha) (Díaz, 2008)

Podemos analizar la evolución de las generaciones de administración estratégica con el tiempo, iniciando desde la administración 0.0 de la época antigua, donde las labores se basan en el empirismo, ya que aún no se desarrollaba conocimiento teóricamente en esta época y las decisiones se trazaban con la experiencia, se respetaban jerarquías con base en ella, donde el autor que defiende esta escuela de administración es Ernest Dale.

Después, se desarrolla la administración científica donde el pionero es el autor Frederick Taylor, quien inicia sus análisis en la industria de la minería y crea modelos actuales, su interés es la estructura organizacional y radica en la división

del trabajo que permite la especialización del colaborador, define el estudio de tiempos y movimientos que permite controlar los tiempos de cada colaborador en el proceso.

Después viene el desarrollo de la gestión departamental, donde podemos mencionar al autor Henry Fayol, pionero de la escuela clásica de la administración, quien ordenó niveles departamentales creando una estructura consolidada y organizada donde cada departamento tiene su objetivo específico y, al final, la suma de todos los objetivos específicos. Formula así, los 14 principios de la administración, donde podemos mencionar que en la organización son principios vigentes dentro de la organización.

La información de antecedentes de herramientas de planeación estratégica data de 1736 y se han estructurado de forma que apoye a las 4 áreas funcionales de la empresa, cada autor ha dejado huella importante con cada modelo que han creado y compartido en la literatura y operación de las organizaciones, donde recopilamos y aprendemos de cómo se aplican y que ventajas se pueden formular mediante su estructura definida, y que las herramientas estratégicas son diversas, objetivas y contundentes por lo que depende del giro de negocio.

### **2.3.5 Planeación estratégica en la actualidad**

La planeación estratégica es una herramienta que contribuye a la competitividad de una organización. Pareciera algo sencillo plantear la definición de un plan para que se trabaje en su cumplimiento, pero, no es así, la planificación a este nivel requiere involucrar actores del entorno, analizar, organizar los recursos y alinear sus elementos hacia una estrategia aplicada para obtener resultados que promuevan la ventaja competitiva en un entorno cada vez más complejo y cambiante.

Primeramente, la planeación estratégica, se cimienta de los postulados filosóficos que le dan identidad, así como, los propósitos a largo plazo (misión y visión). Luego, se encamina a realizar un estudio clave del entorno externo, para identificar oportunidades y amenazas, pero también, analiza el entorno interno, a fin de reconocer fortalezas y debilidades. Posteriormente, se hace un estudio matricial con

el propósito de determinar las estrategias más convenientes que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Parra, Importancia de la planeación estratégica en un entorno actual, 2018).

La planeación estratégica es muy importante, ya que el mercado es muy inestable, lo que cambia constantemente, ya que el mercado evoluciona en hábitos de consumo, estilos de vida, necesidades y por estas variables que manipulan el mercado es que es muy importante llevar la planeación estratégica en todas las organizaciones, en el caso particular del proyecto lo llevaremos en el área de producción, ya que es una de las áreas vitales de la organización donde se transforman y generan los clientes mayoristas.

#### **2.3.4.1 Planeación estratégica en micronegocios**

Las investigaciones indican que la planeación estratégica en las pequeñas empresas es informal, poco estructurada e irregular, soportada por información insuficiente e inefectiva normalmente recopilada a través de fuentes informales. Se han identificado diferentes causas de la falta de formalidad del proceso de planeación estratégica las pequeñas empresas. Algunas de éstas son la falta de tiempo, costos, experiencia, información, entrenamiento, educación y habilidades de los propietarios – administradores. Muchos autores han incluso sugerido que una planeación estratégica formal puede no ser adecuada para las pequeñas empresas ya que creen que un alto nivel de formalidad puede derivarse poca innovación y falta de creatividad y espontaneidad en los procesos. Derivado de la ausencia de un proceso de planeación estratégica explícito en las pequeñas empresas, la importancia del conocimiento del ambiente y la habilidad de evaluar las implicaciones de cualquier cambio en el mismo, son cruciales para el desarrollo, sobrevivencia y crecimiento de los pequeños negocios.

Los aspectos principales para destacar en esta definición son: (1) los objetivos relacionados con la supervivencia, crecimiento y valor de la organización; (2) las estrategias, que son el esfuerzo para equiparar habilidades y recursos de la empresa con oportunidades externas; y (3) el largo plazo, entendido como un

periodo de más de tres años, sirve para indicar que esta planeación debe estar enmarcada en el tiempo para revisar y establecer controles. Se ha encontrado que existen factores que desalientan o impiden la planeación y también barreras que dificultan su ejecución. Robinson y Pearce quienes elaboraron un estudio relacionado con la planeación en la PYME encontraron que algunos de los factores más importantes relacionados con la planeación son los siguientes:

- a) El tiempo que los administradores dedican a planear.
- b) El desconocimiento del proceso y la secuencia de la planeación y cómo utilizarla.
- c) Carencia de conocimientos técnicos especializados del proceso de planeación.
- d) Desconfianza del dueño para dar a conocer los planes a los empleados y consultores externos (Larrañaga Moreno & Ortega Flores, 2018).

La gestión de la organización se basa en el empirismo, como analizamos los micronegocios, al ser una técnica sin fundamentos teóricos o modelos estructurados, es muy compleja para posicionarse en el mercado y crecer en el mismo, que se gestione así considero que radica en la informalidad en su mayoría de los micronegocios que no tengan buena práctica de la planeación estratégica y se aprende a controlar y tomar decisiones de la organización.

#### **2.4 Marco conceptual**

El marco conceptual ayudará a comprender y fundamentar en el conocimiento científico el desarrollo de la investigación, así como el concepto de planeación estratégica y de conceptos vinculados directamente, para interpretar lo que conlleva la planeación estratégica dentro de la organización.

Se desarrollarán los conceptos de diversos autores, de los conceptos más importantes que mantienen la relación con nuestra temática principal, desarrollando un análisis.

Posteriormente se hablará del procedimiento que permite aplicar una planeación estrategia correcta en la organización, y de esta forma comprender y aplicarlo en el

desarrollo particular del plan estratégico que es el producto principal que se entregará.

El desarrollo del marco teórico permite identificar las teorías en las que nos basaremos y así identificar el conocimiento profesionalmente para posteriormente ponerlo en práctica en el desarrollo del plan.

#### **2.4.1 Planeación estratégica**

La estrategia organizacional surgió por la intensa competencia entre organizaciones y, a la vez, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para lograr los objetivos organizacionales. Por un lado, luchar contra organizaciones competidoras y, por el otro, obtener ayuda y realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones. Todo eso para enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad en el tiempo. El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2017).

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia dónde se dirige la organización, se eliminan riesgos y se garantizan condiciones de éxito, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo.

Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos directivos para establecer los planes generales; generalmente es a mediano y a largo plazos, y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización (Münch Galindo, 2008).

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones futuras, ayudando a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo que es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso y definición de la planeación.

Es la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo. En este tipo de planeación los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito en un lapso de tiempo de 3 y 5 años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo (Mintzberg, Planeación estratégica, 2007).

Como analizamos en las definiciones de los autores, la planeación estratégica es fundamental en toda organización independientemente de su tamaño, ya que a partir de esta podrán formular estrategias para subsistir y posicionarse en el mercado con una gestión correcta de la dirección, pues es donde recae la responsabilidad de la planeación estratégica que se desarrolla a futuro, que considera un plazo de 3 a 5 años, es donde se centra la importancia, ya que si toman decisiones con su respectivo análisis del entorno se puede tener más probabilidad de lograr el éxito.

#### **2.4.2 Objetivos SMART**

Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. En toda organización existen objetivos ordenados según una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia. Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos (Chiavenato, 2017).

El formular objetivos a través de la metodología SMART le permitirá a la empresa gestionar, controlar y medir correctamente el logro y alcance de los mismos, ser precisos al medir constantemente los resultados obtenidos para así poder corregir el rumbo en caso de ser identificado y necesario, me parece una metodología certera ya que considera los elementos necesarios para saber ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿En qué tiempo? se deben realizar los procesos y procedimientos en la operación de la organización y de esta forma no dejar cabos sueltos que puedan generar confusiones o distractores en los colaboradores de la organización y esto ayudará al crecimiento de la misma.

### **2.4.3 Misión**

La declaración de la misión permite tomar conciencia del sistema abierto que es la organización, es decir reconocer para que existe la empresa.

La misión se establece respondiendo ¿A quién satisface? Clientes, segmento de mercado, ¿Qué satisface? Necesidades de los clientes, productos o servicios y ¿Cómo lo satisface? Características o habilidades distintivas de la organización (Salazar, 2009).

Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico (Chiavenato, 2017).

La misión es la razón de ser de la empresa, y que da sentido a que los colaboradores conozcan las actividades de la organización, lo que de cierta forma se percibe como el objetivo general que trabaja toda la empresa, por satisfacer una necesidad de los consumidores a través del producto y/o servicio que comercializa al mercado. Si no se tiene clara la misión de la organización será complicado lograr objetivos, posicionarse y subsistir en el mercado, ya que no tendrán claro el objetivo tras el que trabajan juntos todos los integrantes de esta.

### **2.4.4 Visión**

La visión permite establecer un rumbo que le permita mejorar la posición actual de la organización en un determinado horizonte de tiempo. Es una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr a futuro. Se tiene que cumplir los siguientes puntos como mínimo: Negocio, principios organizacionales, valores, horizonte de tiempo, posicionamiento en el mercado y ámbito de acción (Salazar, 2009).

Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión

de los negocios crea un “estado positivo de tensión” entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un “llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización (Chiavenato, 2017).

La visión permitirá a los integrantes de la organización conocer el para qué colaboran en conjunto, es decir, a través de la visión, la empresa define a dónde quiere llegar, y es uno de los primeros elementos de la planeación estratégica ya que es el objetivo que se traza a futuro, que puede utilizar como un elemento motivacional para conocer el destino al que quieren llegar con los esfuerzos diarios de los colaboradores.

#### **2.4.5 Valores**

Según Tamayo, los valores organizacionales se definen como principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y sirven de intereses individuales, colectivos o mixtos.

Indica que desde el punto de vista teórico; origen, desarrollo y función son los elementos que constituyen la base de la similitud entre las estructuras de valores personales y organizacionales. En ambas estructuras, el origen está en las personas, y por ese motivo la estructura de los valores organizacionales puede ser bastante similar a la de los valores personales. Con relación al desarrollo, los valores organizacionales se desarrollan en estrecha interacción con exigencias internas (exigencias y necesidades de los trabajadores) y externas (exigencias y necesidades de clientes) a la organización. Por lo tanto, las motivaciones que sostienen los valores, tanto de las organizaciones como de las personas, pueden ser las mismas (M. Rueda, 2016).

Los valores organizacionales ayudarán a guiar la actuación de todos los integrantes de la organización ya que todos deben adoptarlos y trabajar en base a los mismos, ya que de lo contrario estaría atentando contra la filosofía organizacional.

#### **2.4.6 Políticas**

Hace referencia a un sistema estructurado y deliberado de principios que orientan la toma de decisiones de la empresa y que aspiran a lograr resultados racionales.

Dicho en otras palabras, se trata de una declaración de principios, que se implementa como un protocolo o un procedimiento por la junta directiva de la organización, así como por los funcionarios ejecutivos. Cualquier decisión, objetiva o subjetiva, pasará necesariamente por lo dictaminado en las políticas empresariales.

El concepto de lo que es una política empresarial puede ser tan amplio como ésta lo necesite. Pueden incluir diferentes reglas básicas y normativas, que rigen el comportamiento de la organización y de sus partes, así como los procedimientos a seguir en los diversos casos posibles, o incluso las acciones concretas que definen el “espíritu” de la empresa (Euroinnova, 2023).

Las políticas son los principios o reglamento bajo el cual todos los integrantes se rigen y en caso de omitir o violar alguna regla será acreedor a la sanción que este mismo esquema de políticas define, es importante que en toda organización se cuente con ellas ya que ayudarán a controlar el actuar de los integrantes.

#### **2.4.7 Estrategia**

Es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o a las circunstancias del entorno (Chiavenato, 2017).

La estrategia es la fórmula que apicará la organización para alcanzar los objetivos que se hayan planteado previamente, esta es responsabilidad de la dirección determinar para que los demás niveles que es el táctico y el operativo ejecuten las actividades en función de lo que se desea alcanzar, es de suma importancia que definan constantemente las estrategias en la planeación ya que actualmente debido al nivel de competitividad tienen vigencias cortas y esto obliga a las empresas a

formularlas constantemente para identificar áreas de oportunidad que les permita convertirlas en ventajas competitivas.

#### **2.4.8 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva crece sobre todo por el valor que una empresa puede generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecen precios más bajos en relación con los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva (empresas, 2022).

La ventaja competitiva e toda organización es de suma importancia que será ese plus que incentive a los consumidores a adquirir el producto y/o servicio que se comercializa por lo que en todo momento se debe de estar trabajando en crear una, ya que al día de hoy como consumidores somos analíticos y exigentes y quién nos ofrece una ventaja competitiva nos atrae para adquirir su marca, ya que si se ofrece absolutamente lo mismo que la competencia será más complicado poder posicionarse objetivamente en el mercado.

#### **2.4.9 Proceso de planeación estratégica**

Siempre será importante seguir un proceso de planeación estratégica ya que permitirá llevar un orden cronológico en el diseño, aplicación, medición y retroalimentación de este para identificar áreas de oportunidad, esto es, en qué aspectos no se aplicó correctamente o él porque del grado de logro de objetivos para realizar las correcciones y/o adecuaciones necesarias para lograr objetivos.

#### **2.4.9.1 Definición de misión y visión**

Cuando la elaboración de la misión corresponda a una unidad organizativa particular (programa, unidad, departamento o área), debe de considerarse siempre la misión o propósito general del nivel organizacional más alto en el que esté inmersa tal unidad.

La elaboración de la misión está circunscrita al ámbito de las funciones directivas, en tanto que es a los niveles altos de responsabilidad organizacional en donde se fijan los resultados en términos de los bienes y servicios que la entidad genera, y por los cuales debe responder a los usuarios y a la ciudadanía misma.

Su importancia es ser una guía interna para los encargados de tomar decisiones en la institución, es decir, que los programas, proyectos y actividades desarrolladas converjan con el pronunciamiento de la misión.

#### **Configuración de la visión**

La declaración de la visión de una entidad organizativa proporciona una descripción o imagen de la situación futura que se quiere alcanzar en un plazo de tiempo determinado (regularmente se consideran plazos largos: un futuro deseable a quince, veinte o incluso más años). Usualmente a esta declaración de futuro se le denomina visión; sin embargo, también es común encontrarla bajo la denominación de imagen-objetivo en tanto remite a un escenario deseable tanto de la entidad como de su quehacer en el futuro, en el ámbito de acción o temática que le compete a la organización (UNAM, s.f.).

Al definir la misión anterior por ser la razón que mueve a la empresa, su objetivo general, describe aspectos principales que toda organización debe conocer y, en la visión se plantea cómo se ve la organización a un mediano y/o largo plazo, donde la función es trazar el camino a donde queremos llegar y definir estrategias que apoyarán su visión.

### **2.4.9.2 Elaboración de diagnóstico**

Con la definición de la misión y la configuración de la visión, se tiene clarificado el panorama general de hacia dónde se quiere dirigir la entidad organizativa, la siguiente etapa del proceso de planeación remite entonces al análisis o diagnóstico de la realidad actual. La elaboración del diagnóstico implica dos acciones, por un lado, nos permite verificar si el propósito institucional (misión), y la imagen objetivo-trazada (visión), atienden y satisfacen adecuadamente las necesidades e intereses de los usuarios o beneficiarios de los bienes y servicios que genera la entidad; y por el otro, contribuye a clarificar la situación problemática del sector, así como ubicar los actores que en ella participan (UNAM, s.f.).

El diagnóstico juega un papel fundamental en el proceso de planeación estratégica ya que no podemos definir un plan sin conocer nuestro estado actual, es decir el cómo se encuentra en ese momento la organización y aquí es donde definimos el punto de partida, ya que si no conocemos el problema o identificamos los síntomas de la organización será complejo y hasta cierto punto imposible desarrollar una planeación objetiva.

### **2.4.9.3 Diseño de escenarios**

El diseño de escenarios es una herramienta de análisis que apoya la exploración de imágenes futuras de la entidad organizativa para cumplir su misión, los servicios o bienes que genera y los recursos con que cuenta. Los escenarios de futuro de esta actividad serán los temas de fondo para definir las estrategias y poner en marcha programas de trabajo y líneas de acción de la entidad y sus actores para cumplir su misión institucional.

Los escenarios de futuro son definidos como la descripción de una situación futura que contempla a su vez la secuencia de acciones que permiten avanzar hacia su logro; su diseño y construcción permite transitar desde una situación actual “X” en el aquí y ahora hacia una situación futura “Y”, deseable y posible (allá y entonces), en tanto describe coherentemente el recorrido necesario para su consecución (UNAM, s.f.).

En el diseño de escenarios se hacen proyecciones de cómo se presenta el problema y/o síntomas identificados en el punto anterior que es el diagnóstico, ya que así dejaremos fluir la creatividad, aquí será bueno comunicarse con los tres niveles de la organización compuestos por el estratégico, táctico y operativo para que así se optimicen procesos que generen beneficios a nivel organizacional.

#### **2.4.9.4 Formulación de objetivos estratégicos**

Los objetivos establecen aquello que la entidad u organismo quiere lograr y que dará pauta a determinar posteriormente las estrategias o medios para su realización. Se debe tener presente que un proceso de planeación remite a varios niveles: estratégico, táctico y operativo, al conjunto de estos se denomina planeación en cascada, donde pueden ubicarse los objetivos de cada nivel de manera ordenada, según su importancia, desde los estratégicos de los niveles superiores hasta los de naturaleza más operativa de los inferiores.

Los objetivos estratégicos presentan las siguientes características:

- Son objetivos de mediano y largo plazo
- Están vinculados directamente con la misión
- Definen los resultados esperados en un periodo de tiempo determinado
- Constituyen insumos para establecer las estrategias y líneas de acción preferentes que se instrumentarán.

#### **Redacción de objetivos estratégicos**

Los objetivos de nivel superior o globales (nivel sectorial o institucional), presentan características estratégicas, deben: Expresar la acción que se quiere lograr producto de la instrumentación de las políticas de desarrollo a cargo de la institución.

- Mejorar los estándares de competitividad...
- Garantizar los niveles de seguridad...
- Responder a un problema o aspecto específico expresado en la misión de la entidad.

- Es de destacar tanto el beneficio esperado como la población objetivo o usuarios beneficiados a los que van dirigidas las políticas y programas de la institución (UNAM, s.f.).

El siguiente paso es plantear los objetivos de la planeación estratégica, se recomienda y se trabajará con la metodología SMART, que se abordó previamente.

#### **2.4.9.5 Análisis de alternativas**

El análisis de alternativas consiste en la selección de una estrategia que se aplicará para alcanzar los objetivos propuestos. Este análisis requiere:

- La identificación de las distintas estrategias posibles para el logro de los objetivos.
- Determinación de los criterios precisos que permitan elegir una estrategia de entre las propuestas.
- La selección de la estrategia aplicable.

Todas las alternativas propuestas deben cumplir con el propósito y fines planteados en el objetivo estratégico, asimismo se recomienda seleccionar la estrategia no sólo más factible en términos económicos, técnicos, legales y ambientales, sino también la más pertinente, eficiente y eficaz, para lo cual se hace necesario desarrollar una serie de técnicas y estudios que permiten aplicar estructuradamente los criterios de selección como son la adecuación a la misión de la entidad, el costo, el plazo temporal previsto para el logro de los objetivos, el impacto sobre la calidad de vida de los destinatarios, los riesgos que implican su realización, entre otras.

#### **Análisis costo-beneficio**

Una valoración de alternativas de naturaleza cuantitativa es el método de la razón costo beneficio, utilizado para la evaluación de proyectos públicos, cuya premisa fundamental puede resumirse en el siguiente argumento: para que se justifique un proyecto o acción propuesta, los beneficios deben exceder sus costos.

El análisis de costo-beneficio es una herramienta de toma de decisiones, mediante la cual se obtiene información útil acerca de los efectos deseables e indispensables de los proyectos públicos. En cierta forma, puede considerarse el análisis de costo-beneficio del sector público como el análisis de rentabilidad del sector privado. En otras palabras, el análisis de costo-beneficio pretende determinar si los beneficios sociales de una actividad pública propuesta superan los costos sociales (UNAM, s.f.).

Posteriormente se realiza un análisis de las posibles soluciones a las que se puede llegar por medio de las áreas de oportunidad identificadas con anterioridad, para esto es recomendable que se realice un análisis de costo en el término de tener un dato cuantitativo de la inversión que demandará el trabajar con una u otra alternativa y a su vez analizar los beneficios que trae consigo cada alternativa para así equilibrar ambos factores y tomar la mejor decisión.

#### **2.4.9.6 Definición de estrategias**

Las estrategias como directrices para la acción ayudan a elegir las actividades concretas que propone la entidad organizativa para atender y satisfacer la demanda planteada en los objetivos estratégicos. El conjunto de las acciones que se contempla realizar, los recursos susceptibles de movilizar (capacidad operativa de la entidad), las metas que se proponen, los indicadores que cuantificarán el desempeño y determinarán el grado de avance y cumplimiento de las tareas, así como la definición de los responsables de su puesta en marcha se le conoce como líneas o planes de acción (UNAM, s.f.).

Ya que se realizó un análisis de las alternativas en torno al costo – beneficio se procede a determinar la mejor alternativa, para así desarrollar el plan a ejecutar en la organización

#### **2.4.9.7 Implementación de estrategias**

La implementación consiste en poner en operación las líneas de acción del plan, es decir, movilizar recursos y desarrollar acciones para transformar la realidad.

El manejo secuencial y gradual de las acciones desarrolladas permite no perder el control de las intervenciones puestas en operación, asimismo reduce riesgos de posibles fracasos al posibilitar la corrección de errores o proponer ajustes que atiendan las omisiones o faltas cometidas.

Finalmente, la implementación de las políticas mediante la ejecución de los programas y líneas de acción del plan estratégico exige como ya se apuntó, la realización de dos tareas:

La primera es establecer una secuencia clara de las acciones en los proyectos y programas a realizar, lo que supondrá ciertas oportunidades de mejora inmediata, otras se obtendrán a un mediano plazo y para otras más, por su trascendencia y extensión, sus efectos serán percibidos a largo plazo: concreción de la visión o escenario futuro.

La segunda tarea requerida es definir con claridad los actores clave de los procesos puestos en operación, esto implica determinar quiénes serán las unidades responsables de cada etapa del plan con el fin de no duplicar esfuerzos o desatender alguna fase (UNAM, s.f.).

Al momento de finalizar la planeación de la estrategia el siguiente paso es definir en específico como, quien y en qué momento se deberán ejecutar los procesos y procedimientos en la operación de la empresa.

#### **2.4.9.8 Mecanismos de seguimiento y evaluación**

La diferencia fundamental es que el seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costos, y los resultados más inmediatos en forma de productos o servicios), mientras que la evaluación se ocupa de la esfera de la consecución o no de los objetivos más amplios, aquéllos estratégicos. Más adelante, en los módulos que siguen se tratará con detalle ambos

procesos. En ese sentido, un plan estratégico debe incorporar en su diseño cómo se prevé desarrollar el seguimiento y evaluar los resultados que se obtienen mediante la ejecución de los programas y proyectos que lo integran, para lo cual necesita contar con un sistema de información apropiado, así como con un conjunto de indicadores básicos.

Un sistema de información constituye un conjunto de medios o fuentes de verificación que, en forma de registros, memorias, directorios, bases de datos, o de la realización de mediciones directas con la población objetivo (encuestas, entrevistas), valide tanto la realización de las acciones como el avance en el cumplimiento de los objetivos trazados y el logro de las metas propuestas.

En cuanto a los indicadores, conviene recordar que los objetivos son formulaciones cualitativas de lo que se quiere lograr en un determinado ámbito, los indicadores son unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de un proceso, son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución (UNAM, s.f.).

El seguimiento de la ejecución de los planes siempre será de vital importancia ya que es donde podremos identificar las variaciones y áreas de oportunidad del plan, que nos funciona como retroalimentación para posteriormente perfeccionar las observaciones identificadas.

## **2.5 Herramientas de planeación estratégica**

Las herramientas estratégicas pueden definirse como los conceptos, técnicas y metodologías que ayudan a los administradores en la toma de decisiones estratégica. En este documento el término "herramienta estratégica" se utiliza para describir los métodos o técnicas que permiten la representación y simplificación de una situación compleja, con el propósito de obtener información (Gunn, 2007).

Las herramientas de planeación estratégica son los modelos que nos ayudarán a consolidar el análisis, detección de áreas de oportunidad y formulación de modelos estratégicos para poder administrar correctamente los recursos de la organización.

### **2.5.1 Herramientas internas**

Las herramientas internas permiten recopilar la información sobre las características de la organización, así se realiza una introspección que permite identificar las fortalezas que tienen un desarrollo correcto de la organización y las debilidades representadas por los factores que se pueden mejorar y trabajar en ellas.

#### **2.5.1.1 Matriz MEFI**

La matriz MEFI sirve para presentar una aproximación de cómo están afectando los factores internos el desarrollo y crecimiento de nuestra empresa. A través de una auditoría interna se podrá tener una mejor visión de cómo se encuentra la empresa, para luego diseñar e implementar las estrategias que mejor se adecuen a cada caso.

Esta herramienta sirve para detectar inmediatamente las fortalezas y debilidades internas a las que se valora y califica. Estas proporcionan información relevante sobre el funcionamiento de la empresa lo que permite tomar acciones inmediatas para el diseño, formulación y puesta en marcha de estrategias que se adecuen a la organización (Ruizbarroeta, 2023).

La matriz MEFI nos ayudará a observar los factores internos con los que se cuenta en la organización, así como a identificar áreas de oportunidad para realizar las adecuaciones necesarias acorde a la situación de cada organización.

#### **2.5.1.2 5 Fuerzas de Porter**

La configuración de las cinco fuerzas competitivas varía según el sector. La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un

sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia. La fuerza más relevante, sin embargo, no siempre es obvia.

La estructura del sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva (Porter, 2008).



2.Imagen Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 2008)

### 2.5.1.3 Análisis de brechas

El análisis de brechas constituye una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización. Además, dicho análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. Si no se revelan diferencias perturbadoras entre las metas futuras de la compañía y su desempeño actual, el proceso de planeación ha sido inadecuado, simplemente el equipo no logró llegar suficientemente lejos en sus procesos de previsión y diseño de la estrategia del negocio. Por consiguiente, todo análisis de brechas tendrá momentos difíciles.

El análisis de brechas es el paso verdaderamente decisivo en el proceso de planeación estratégica aplicada, cuando se haya evaluado la probabilidad de implementar con éxito el plan. Dicho análisis representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la

deseada: un estimativo de que tan grande es la brecha. El análisis responde a la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto (Leonard. D. Goodstein, 1998).

El análisis de brechas ayuda a realizar un diagnóstico objetivo de los resultados deseados con la realidad de la organización y así poder formular estrategias oportunas y realistas para lograr los objetivos delimitados por la dirección en el tiempo estipulado y así obtener el crecimiento esperado.

### **2.5.2 Herramientas externas**

Las herramientas externas permitirán recopilar información sobre el negocio acerca de los factores en los que no tiene control, pero si influyen en su desarrollo, siempre será muy relevante estar pendiente de lo que está sucediendo en el mercado en diversas áreas temáticas de las cuales se pueden plantear estrategias.

#### **2.5.2.1 Matriz MEFE**

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos es un instrumento de diagnóstico estratégico (cuantitativo-ponderado) del entorno. Permite hacer un estudio de campo, donde se pueden identificar y evaluar distintos aspectos externos que pueden afectar o influir en la expansión y crecimiento de una marca, empresa, organización o negocio.

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta herramienta facilita la formulación de algunas estrategias que permiten aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas que considera riesgos externos (Ruizbarroeta, 2023).

La matriz MEFE nos ayudará a conocer el entorno donde se desarrolla la organización para saber dónde se encuentra parada la organización, así como para poder formular estrategias que permitan a la organización administrar correctamente sus recursos y así ofrecer un producto competitivo.

## **2.6 Sistema de inventarios**

La administración del sistema de inventarios consiste en establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos, empleando para tal fin las técnicas, los procedimientos y los programas más convenientes a las necesidades de una empresa.

Los inventarios producen tantas ganancias como cualquier otro tipo de inversión de capital, ya que funcionan como especie de lubricantes y amortiguadores en un sistema de producción y distribución, librándolo de consumirse o desintegrarse debido a la acción de los diversos agentes a que suele estar sujeto, pues ayuda a absorber los efectos de los errores en los pronósticos de la demanda (Mastretta, 1996).

En toda organización de giro industrial donde se lleva a cabo el proceso de transformación de materia prima es importante tener un sistema de control de inventario para asegurar la materia prima y evitar el desvío de recursos y robo hormiga que van afectando a la organización, por ello es vital que exista un sistema de control de inventario.

El sistema de control de inventario debe ser lo más objetivo posible ya que al considerar las actividades productivas que conllevan el movimiento o traslado de materia prima al área de producción y es aquí donde se puede presentar la situación de que se generen pérdidas de materia prima.

### **2.6.1 Control de la producción**

Función de dirigir o regular el movimiento metódico de los materiales por el ciclo de fabricación, desde la requisición de materias primas, hasta la entrega del producto terminado, mediante la transmisión sistemática de órdenes a los subordinados, según un plan de rutina que utiliza las instalaciones de la fábrica del modo más económico. (Mastretta, 1996)

El control de producción considera llevar un registro de lo que ingresa de materia prima al almacén, el traslado al área de producción hasta tener un producto

terminado, para medir su tasa de rendimiento, que es la producción efectiva comparada con la materia prima transformada.

Así mismo dentro del proceso de producción se debe considerar un control de merma que permita gestionar correctamente los recursos y no se derrochen elevando el índice de merma, fabricando lo necesario acorde a la demanda y así evitar la sobreproducción que a lo que obliga a la organización es a comercializar sus productos a un precio más bajo.

## **2.7 Marco legal**

En el marco legal se abordará la ley que le aplica a la organización donde desarrollaremos el proyecto, que en este caso en particular se trata de un micronegocio industrial, en específico una panadería.

La Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa es la que le aplica a la organización donde se desarrollará la investigación, cabe mencionar que considerar los aspectos legales son de gran importancia ya que permitirá prever los lineamientos bajo los que se debe desarrollar la investigación y así desde un inicio encaminarla a que en el desarrollo no se nos presente una barrera de carácter legal que pueda afectar el desarrollo de la investigación.

El desarrollar una investigación apegada al marco legal que le aplica permitirá que el proyecto tenga formalidad y así se pueda aplicar en cualquier organización, realizando las adecuaciones necesarias.

### **2.7.1 Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.**

La ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa regula la operación en el mercado de cada una de las organizaciones que forman parte de este grupo.

## **2.7.2 Objeto y aplicación de la ley**

**Artículo 1.-** La presente Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo, incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional.

Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.

La Ley es de observancia general en toda la República y sus disposiciones son de orden público.

**Artículo 2.-** La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaría de Economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrará convenios para establecer los procedimientos de coordinación en materia de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, entre las Autoridades Federales, Estatales, Municipales y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada Entidad Federativa, de los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, en congruencia con la planeación nacional.

La Secretaría de Economía en el ámbito de su competencia, podrá convenir con particulares para concertar las acciones necesarias para la coordinación en materia de apoyos a la micro, pequeña y mediana empresa (Unión, 2019).

La ley que rige la operación de la organización donde trabajare la tesis es importante que se conozca su contenido ya que deberemos apegarnos a la misma en los movimientos que se deseen lograr, para lo cual todos los movimientos que se pretendan realizar deben ser efectuados en base a los límites que nos marca la misma.

### **2.7.3 Desarrollo para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

**Artículo 5.-** La Secretaría elaborará los programas sectoriales correspondientes en el marco de la normativa aplicable, tomando en cuenta los objetivos y criterios establecidos en la presente Ley, así como los acuerdos que tome el Consejo.

**Artículo 6.-** La Secretaría en el ámbito de su competencia, promoverá la participación de los Sectores para facilitar a las MIPYMES el acceso a Programas previstos en la presente Ley.

**Artículo 7.-** La Secretaría diseñará, fomentará y promoverá la creación de instrumentos y mecanismos de garantía, así como de otros esquemas que faciliten el acceso al financiamiento a las MIPYMES, en igualdad de oportunidades para mujeres y hombres (Unión, 2019).

El considerar el desarrollo de la competitividad es de gran importancia ya que si se desea hacer crecer el negocio se deben apegar a los lineamientos que marca la presente ley en su contenido, para evitar ser multados o tomar decisiones que estén fuera del esquema solicitado.

### **2.8 Consejos Estatales para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

**Artículo 17.-** El Consejo es la instancia que promueve, analiza y da seguimiento a los esquemas, Programas, instrumentos y acciones que deben desarrollarse en apoyo a las MIPYMES.

**Artículo 18.-** El Consejo estará conformado por los integrantes siguientes:

- I. El Secretario de Economía, quien lo presidirá;
- II. El Secretario de Hacienda y Crédito Público;
- III. El Secretario de Educación Pública;
- IV. El Secretario del Trabajo y Previsión Social;
- V. El Secretario de Agricultura y Desarrollo Rural;

- VI.** El Secretario de Medio Ambiente y Recursos Naturales;
- VII.** El Secretario de Energía;
- VIII.** El Secretario de Comunicaciones y Transportes;
- IX.** El Secretario de Turismo;
- X.** Derogada.
- XI.** El Director General de Nacional Financiera, S.N.C.;
- XII.** El Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.;
- XIII.** El Director General del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología;
- XIV.** Seis representantes de los Secretarios de Desarrollo Económico o su equivalente en la Ciudad de México y en las Entidades Federativas;
- XV.** El Presidente de la Confederación Nacional de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos;
- XVI.** El Presidente de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo;
- XVII.** El Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana;
- XVIII.** El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación;
- XIX.** El Presidente de la Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León;
- XX.** El Presidente del Consejo de Cámaras Industriales de Jalisco;
- XXI.** Tres miembros de los Sectores que incidan en el cumplimiento de los objetivos de esta Ley, quienes serán designados por la Secretaría, y
- XXII.** Dos representantes del Congreso del Trabajo y un representante de la Unión Nacional de Trabajadores.

El Consejo podrá invitar a participar en las sesiones, con voz, pero sin voto, a otras dependencias, entidades, miembros de los Consejos Estatales y especialistas en los temas a discusión.

Por cada uno de los miembros propietarios se deberá nombrar un suplente, en el caso de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberá tener al menos el nivel de director general o su equivalente.

En las ausencias del presidente del Consejo, asumirá sus funciones el Subsecretario que designe la persona titular de la Secretaría. (Unión, 2019)

Referente a la Ley, se agregan los artículos iniciales para conocer el marco de lo que regula y como es que dicha ley se aplica al negocio donde se desarrollará la investigación presente, ya que es muy importante apegarse a este marco y trabajar siempre según las regulaciones aplicables.

Es importante conocer la estructura del consejo estatal ya que si en algún momento se desea realizar algún trámite o se requiere de la autorización de el mismo para alguna modificación en la operación de la organización.

# **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y diseño de investigación**

El planteamiento del problema de esta investigación inició identificando mediante la observación simple y diaria en un micronegocio de panadería que no controlan su materia prima, posteriormente se identificó a través de la investigación de estudios realizados previamente sobre las Pymes que el 80% de las Pymes cierran en los primeros dos años de operación, ya que dos de las problemáticas identificadas son la falta de controles en la operación de sus áreas funcionales comprendidas por recursos humanos, contabilidad, producción y mercadotecnia.

La justificación se desarrolló en dos vertientes, la justificación teórica que es el punto donde aborde el fundamento teórico, es decir que es la planeación estratégica y que trascendencia tiene en la operación de la empresa, y en la justificación práctica aborde él porque es importante desarrollar el plan estratégico que ayude al negocio a controlar indicadores en el área de producción de materia prima, merma y devoluciones, para optimizar sus recursos materiales.

Las hipótesis se plantearon a partir de las variables dependientes que como se mencionó anteriormente es la materia prima, merma y devoluciones ya que son los elementos principales de la investigación y es donde se concentrará la investigación.

El conocimiento del problema es de tipo descriptivo ya que conocemos el problema que se describirá como ocurre, su magnitud y alcance, investigación de tipo documental aplicada al caso, ya que agregaremos información consultada en libros e internet para la panadería, el tiempo será transversal debido a que se desarrollará de septiembre 2022 a agosto 2024 con una metodología mixta ya que se abordarán datos cualitativos y cuantitativos.

La investigación se considera de índole mixta ya que se integrarán datos cuantitativos como cualitativos que se distinguirán y caracterizarán cada uno de ellos a continuación.

Serán cualitativos al describir las características del objeto de estudio que es el

micronegocio en el área de producción, los datos cualitativos se basarán en el tipo estudio de caso experimental ya que se basará en el micronegocio de producción de pan integral Kary, es donde se desarrollará toda la investigación referente al control de indicadores de materia prima, merma y devoluciones que se generan en la operación del mismo, se presentarán por medio de un análisis de tipo correlacional ya que se conocerá la relación que existe entre el control de materia prima, la generación de merma y el control de devoluciones si ayuda a optimizar los recursos materiales y monetarios de la organización, también se desarrollará un estudio de caso ya que de inicio diagnosticaré la situación actual para conocer si se lleva control específico y profesional de las variables dependientes, para posteriormente trabajar desde el punto de diagnóstico que se identifique.

Los datos cualitativos se trabajarán al formular indicadores de desempeño que ayuden a controlar la operación del micronegocio con limitantes numéricas en cada una de las variables dependientes para así controlar los recursos del negocio, estos indicadores se definirán acorde al plan estratégico que se desarrolle para posteriormente aplicarlos y tener un comparativo porcentual del antes y después de la aplicación del plan estratégico.

Se desarrollará una investigación de tipo método de caso ya que se profundizará en la planeación estratégica aplicada al área de producción, en base a la formulación, aplicación y medición de resultados obtenidos.

### **3.2 Población y muestra**

La población de la presente investigación son MiPymes dedicadas a la fabricación de pan integral con tamaños y capacidades de producción parecidos, ubicadas en la zona oriente del Estado de México que lleven a cabo en sus instalaciones el proceso de transformación de materia prima, desarrollando este proceso de producción con mano de obra, maquinaria y materia prima, ya que se medirá y controlará la materia prima y merma generada, comercializando sus productos al público en general en un punto de venta propio y que abastezca a clientes mayoristas, que son comercios donde se venden productos naturistas, ya que consideramos el indicador de devoluciones, con tamaños de mercado parecidos.

El tamaño de la muestra se define a partir del método infinito ya que no se conoce con certeza el tamaño exacto de la población, es decir las MiPymes con giro de panadería integral que se encuentran en la zona oriente del Estado de México, por lo que procedo a explicar el cálculo de esta a partir de la siguiente formula:

n= Tamaño de muestra

z= Nivel de confianza

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

e= Presión o error

p= Variabilidad positiva

q= Variabilidad negativa

Para el cálculo de la muestra como no se conoce el dato exacto de la población se determinó un nivel de confianza del 90%, un nivel de error del 10%, una variabilidad positiva del 80 y una negativa del 20, procedemos a sustituir y realizar el cálculo.

$$n = \frac{1.64^2 (0.80)(0.20)}{0.10^2}$$

$$n = \frac{2.69 (0.80)(0.20)}{0.0100}$$

$$n = \frac{0.4304}{0.0100}$$

$$n = \mathbf{43.04}$$

Al desarrollar el cálculo de la muestra por el método infinito llegamos a la cantidad de 43 encuestas, se elevará un 10% por lo que se realizarán 4 encuestas más siendo así un total de 47 encuestas que las que aplicare por medio de Google Formularios para recolectar y almacenar la información en esta herramienta y posteriormente realizar la interpretación de los resultados obtenidos.

Se valida el cálculo con la calculadora de Economía UANCV considerando una muestra de 43, probabilidad de éxito de 80 y un nivel de confianza, arrojando un

10% como resultado lo que permite validar que es correcto el cálculo realizado previamente por el método infinito, este cálculo se puede observar en la figura 3.

Para calcular el margen de error, ingrese el tamaño de la muestra o número de encuestas por realizar, elija la probabilidad de éxito-fracaso (si no se conoce la probabilidad se recomienda asumir 50%), ingrese el tamaño de la población (si no conoce el tamaño de la población o es mayor a 100,000 unidades, se recomienda dejar el casillero en blanco) y el nivel de confianza deseado para los resultados.

Tamaño de muestra (n):
<input type="text" value="43"/>
Probabilidad de éxito/fracaso (p/q) %:
<input type="text" value="80"/>
Población total (N):
<input type="text"/>
Nivel de confianza:
<input type="text" value="90%"/>
<input type="button" value="LIMPIAR"/> <input type="button" value="CALCULAR"/>

Resultado:

3.Imagen Calculadora de muestra (internacionales, 2023)

En la misma calculadora de Economía UANCV se valida ingresando un margen de error de 10%, una probabilidad de éxito del 80% y un nivel de confianza del 90%, obteniendo el resultado de 43 que nos permite validar y decir que el cálculo de la muestra es correcto, este cálculo se puede observar en la figura 4.

Para estimar el tamaño de la muestra o número de encuestas por realizar, ingrese el margen de error permitido/deseado para la investigación y el tamaño de la población (si no conoce el tamaño de la población o es mayor a 100,000 unidades, se recomienda dejar el casillero en blanco). El cálculo se realizará asumiendo un nivel de confianza de 95% y una probabilidad de éxito-fracaso (p y q) de 50% para ambos casos.

Margen de error permitido (e) %:
<input type="text" value="10"/>
Probabilidad de éxito/fracaso (p/q) %:
<input type="text" value="80"/>
Población total (N):
<input type="text"/>
Nivel de confianza:
<input type="text" value="90%"/>
<input type="button" value="LIMPIAR"/> <input type="button" value="CALCULAR"/>

Resultado:

4.Imagen Calculadora de muestra (internacionales, 2023)

### **3.3 Instrumentos**

La técnica de recolección de datos será a partir de la aplicación de una encuesta que data de 20 preguntas formuladas en base a los objetivos e hipótesis que se definieron desde un inicio para el desarrollo de la investigación, el objetivo de la encuesta es conocer en qué porcentaje de la muestra los Micronegocios aplican la administración estratégica.

La segunda técnica de recolección de datos se aplicará mediante una encuesta a la población del área de producción, con 6 colaboradores, para diagnosticar en concreto los procesos que se trabaja actualmente en control de materia prima, mermas y devoluciones, para los tres indicadores en los que se concentrará la investigación en la planeación estratégica.

Para el desarrollo del plan estratégico desarrollaré las herramientas matriz MEFE, MEFI, análisis de brechas y las 5 Fuerzas de Porter, las cuales se describen en el marco conceptual, son herramientas que se construyen recopilando información de la organización, de inicio realizaré una entrevista con el dueño del negocio para recopilar información de naturaleza descriptiva es decir listar las características identificadas en el proceso de análisis, tanto internas como externas que son elementos que no puede controlar la organización sin embargo si debe estar al tanto de los mismos para tomar acciones estratégicas.

Se determinarán KPI'S que permitan controlar la operación referente a la materia prima, merma y devoluciones que se iniciará por diagnosticar la situación actual del negocio para posteriormente determinar los indicadores con ayuda de un análisis donde se estructurará los límites numéricos con los que se controlará la operación del negocio siendo este elemento el principal de la investigación, ya que determinará el procedimiento a seguir para ejecutar y controlarlos en la operación de la organización.

### **3.4 Procedimientos**

Se llevará a cabo el proyecto en un micronegocio dedicado a la panadería, donde se diagnosticará la situación de la organización, posteriormente se desarrollarán

herramientas de planeación estratégica para poder consolidar un plan estratégico que permita administrar y controlar los recursos de la organización, para ponerlo en práctica y poder medir e integrar la técnica de la planeación estratégica a la organización.

Se aplicará una encuesta general a varios negocios del mismo giro con tamaños similares, el objetivo es diagnosticar la situación de los micronegocios en el área de producción y aplicar la planeación estratégica.

Esta encuesta se aplicará mediante Google Formularios, y se compartirá la liga de acceso a la encuesta para recopilar las respuestas, cabe mencionar que se acudirá a micronegocios para solicitar personalmente que respondan la encuesta para ayudar en dudas sobre el proceso de respuestas, haciendo hincapié en que no se influirá en las respuestas al limitarme a compartir mi punto de vista respecto a los cuestionamientos de la encuesta.

Se desarrollará un análisis estadístico del comportamiento de las variables con el método alfa de Cronbach ya que es una prueba que se utiliza para evaluar la confiabilidad de un conjunto de escalas o elementos de prueba, aplicado al proyecto se desea evaluar la confiabilidad de la encuesta, con el objetivo de probar la hipótesis del presente proyecto, la fórmula es la siguiente:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k} - 1 \right] [1 - \Sigma S^2 i / S^2 t]$$

$k$  = Número de ítems en la escala.

$S^2 i$  = Varianza del ítem  $i$ .

$S^2 t$  = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos.

Para la interpretación es importante considerar que el valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.70, un valor más pequeño apuntaría a que la consistencia interna del instrumento es baja. Esto quiere decir que las preguntas de la prueba no están midiendo aquello que se espera que midan. Por otro lado, el valor máximo esperado es 0,90. Obtener un puntaje por encima de este valor no

significa necesariamente que la consistencia interna sea alta, sino que hay redundancia o duplicación de elementos medidos en la encuesta.

Se aplicó la prueba estadística del Alfa de Cronbach donde se validó la confiabilidad del cuestionario, aplicando un pilotaje de 15 encuestas del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

ENCUESTADOS	ITEMS										SUMA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
E1	1	2	3	1	2	1	3	1	1	1	16
E2	2	2	3	1	3	1	1	1	1	1	16
E3	1	2	3	1	4	1	3	2	3	1	21
E4	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	14
E5	2	2	3	1	4	1	3	1	1	1	19
E6	4	3	3	2	3	2	2	1	3	2	25
E7	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	13
E8	2	1	3	1	1	1	2	1	1	2	15
E9	3	2	3	1	3	1	3	1	1	1	19
E10	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	12
E11	4	3	3	2	3	2	2	1	3	2	25
E12	3	1	3	2	1	2	1	1	1	3	18
E13	1	1	3	1	1	2	2	1	2	1	15
E14	3	3	3	1	4	1	3	1	1	1	21
E15	4	3	3	2	3	2	2	1	3	2	25
<b>Varianza</b>	1.36	0.649	0.249	0.196	1.42	0.22	0.46	0.06	0.77	0.38	
<b>Sumatoria de varianzas</b>	5.777777778										
<b>Varianza de la suma de los ítems</b>	17.92888889										

4. Tabla Datos de cálculo de alfa de Cronbach

a=	Coeficiente de confiabilidad del cuestionario	<b>0.71</b>
K=	Número de ítems	21
∑ st2=	Sumatoria de las varianzas de los ítems	5.78
St2=	Varianza total del instrumento	17.9

$$a = \frac{k}{k - 1} \left[ 1 - \frac{\sum s_t^2}{S_T^2} \right]$$

Rango	Confiabilidad
0.53 a menos	Nula
0.54 a 0.59	Baja
0.60 a 0.65	Confiable
<b>0.66 a 0.71</b>	<b>Muy confiable</b>
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1	Confiabilidad perfecta

5. Tabla Cálculo Alfa de Cronbach Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido a partir de la prueba del Alfa de Cronbach se observa que el cuestionario es muy confiable ya que se obtuvo el resultado de 0.71 por lo que se decide continuar con la aplicación de la totalidad de los cuestionarios.

En el segundo instrumento se aplicará a la población de 6 colaboradores que forman parte del área de producción en el micronegocio que se desarrollará la investigación, se aplicará para conocer la situación actual específica, por lo que se utilizará la prueba de t-Student para dos muestras relacionadas, ya que se utiliza cuando el tamaño de la muestra es pequeño, es decir menos de 30, se tomarán indicadores de merma y devoluciones generados antes de aplicar el plan estratégico y después de aplicarlo, considerando medirlo durante 4 semanas, las fórmulas para realizar el método son las siguientes:

$$t = \frac{\bar{d}}{s_d/\sqrt{n}} \quad s_d = \sqrt{\frac{(d_i-d)^2}{n-1}} \quad t > t_{(1-\alpha)(n-1)}$$

Donde: t= Estadístico de t calculado

$\bar{d}$  = Promedio de las diferencias

$s_d$  = Desviación estándar de las diferencias

n = número de muestras

$\alpha = \text{alfa}$

Al desarrollar el plan estratégico determinando indicadores de control para materia prima en el sentido de saber que rendimiento debe tener cada una de las materias primas y saber cuántos productos terminados deben de generarse por cierta cantidad específica de materia prima, merma al estandarizar una tasa de rendimiento producción, es decir qué porcentaje de desperdicio es el óptimo en el proceso de producción y por último el control de las devoluciones con los clientes mayoristas, es decir minimizar en la medida posible los cambios de productos que se le proporcionan en cada visita de resurtido a los distintos puntos de venta de los mayoristas.

El plan estratégico lo aplicaré al micronegocio para observar cómo se comporta y que resultados arrojados, explicando cómo es que se comporta el objeto de estudio en el micronegocio, explicando por qué y cómo es que se desarrolló la aplicación.

Se lleva a cabo el registro de las devoluciones que se generan antes de la aplicación del plan estratégico diseñado durante 29 semanas con el objetivo de analizar el comportamiento de los datos por medio de la prueba estadística de t-student, para lo cual posterior a la aplicación del plan estratégico se llevó a cabo la medición durante el mismo periodo que conforma las 29 semanas y con estos datos se llegó a los siguientes resultados.

DEVOLUCIONES			
Semana	Antes de plan	Después de plan	Diferencia
1	39	29	10
2	34	27	7
3	35	29	6
4	25	17	8
5	35	28	7
6	29	21	8
7	33	29	4
8	25	25	0
9	37	28	9

10	34	36	-2
11	37	27	10
12	35	26	9
13	35	18	17
14	35	26	9
15	32	32	0
16	27	30	-3
17	31	29	2
18	26	23	3
19	24	20	4
20	32	27	5
21	30	32	-2
22	26	34	-8
23	27	27	0
24	23	28	-5
25	26	24	2
26	30	33	-3
27	28	26	2
28	35	32	3
29	37	34	3

6. Tabla Registro devoluciones Fuente: Elaboración propia

Las hipótesis están formuladas de la siguiente forma:

H<sub>1</sub>: La efectividad de la planeación estratégica en el área de producción en un micronegocio de giro panificadora industrial, reducirá la media de 30.82143 los factores críticos de pérdidas y desperdicios del área de producción.

H<sub>0</sub>: La efectividad de la planeación estratégica en el área de producción en un micronegocio de giro panificadora industrial, no reducirá la media de 30.82143 de los factores críticos de pérdidas y desperdicios del área de producción.

H<sub>0</sub>:  $\mu_d > 1.70$

H<sub>1</sub>:  $\mu_d \leq 1.70$

Tamaño de muestra n = 29

Desviación estándar muestral

$$s_d = \sqrt{\frac{(d_i - \bar{d})^2}{n - 1}} \quad S_d = 5.427534254$$

t= Estadístico de t calculado

$$t = \frac{\bar{d}}{s_d/\sqrt{n}} \quad t = 3.592425141$$

$t > t_{(1-\alpha)(n-1)}$   $t = 1.70113093427$  región de rechazo de hipótesis nula

p-valor= 0.0006193

Este cálculo se valida con la herramienta de análisis de datos de Excel y los resultados son los siguientes:

#### Prueba t para medias de dos muestras emparejadas

	<i>Antes</i>	<i>Después</i>
Media	30.8214286	27.4285714
Varianza	19.781746	22.4761905
Observaciones	28	28
Coeficiente de correlación de Pearson	0.31466038	
Diferencia hipotética de las medias		0
Grados de libertad		27
Estadístico t	3.33453093	
P(T<=t) una cola	0.00124641	
Valor crítico de t (una cola)	1.70328845	
P(T<=t) dos colas	0.00249283	
Valor crítico de t (dos colas)	2.05183052	

7. Tabla Análisis de datos en Excel Fuente: Elaboración propia

El estadístico de t calculado es mayor a él estadístico de t tabla considerando un valor de alfa de 5% que es sustituido por 0.05 para lo cual la conclusión es que el estadístico de prueba es de 3.33 por lo que se rechaza la hipótesis nula ya que es mayor a t crítica (valor tabla 1.70) y se acepta la hipótesis alternativa ya que el

estadístico es mayor a 0 siendo así que si se obtuvo un resultado positivo en la aplicación del plan estratégico.

# **CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1 Presentación y análisis de resultados

En este capítulo se abordará la aplicación de encuestas y los resultados obtenidos a partir de estas, con una redacción de análisis de las respuestas obtenidas en los negocios seleccionados como parte de la muestra.

Posteriormente se presentará el diagnóstico de la panificadora “Kary” por medio de las herramientas mencionadas en el marco teórico, esto con el fin de conocer la posición actual del negocio y de esta forma formular el plan estratégico adecuado a las necesidades específicas del negocio donde se ejecutará, ya que es un elemento imprescindible para lograr los cambios esperados y así poder optimizar sus recursos.

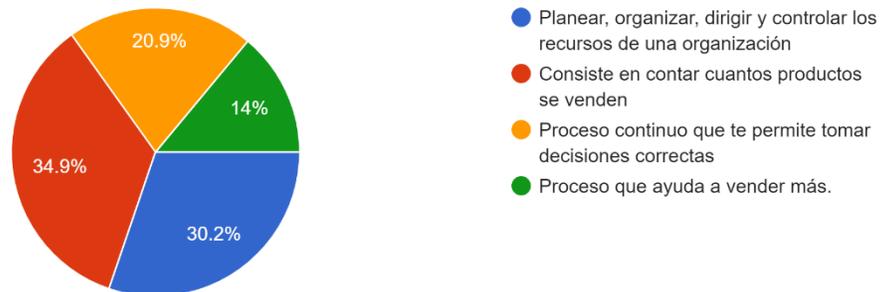
### 4.1.1 Diseño, aplicación y análisis de encuestas

Las encuestas se aplicaron con la herramienta de Google Formularios, para concentrar y analizar la información con esta herramienta funcional de uso gratuito, y su aplicación se encuentra en la metodología.

Se aplicaron 43 encuestas a negocios del mismo giro que es la panadería donde identificamos las siguientes respuestas:

¿Cuál de las siguientes definiciones considera que es la administración?

43 respuestas



5. Imagen

Pregunta encuesta

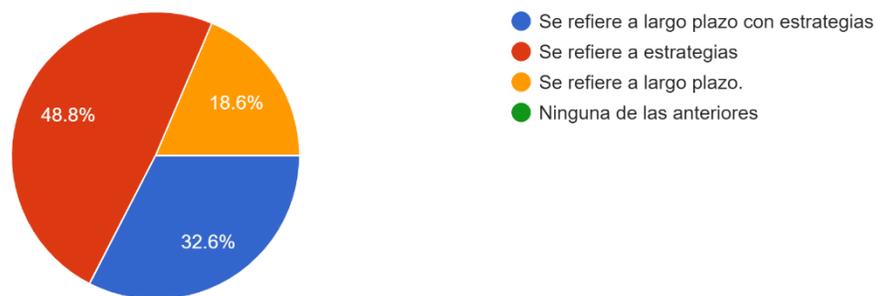
Se identifica que solo el 30.2% tiene claro la definición técnica del proceso administrativo, con lo que podemos decir que el 69.8% tiene una idea vaga o errónea, identificando que la mayoría de los dueños de estos negocios son formados bajo la escuela empírica de la administración, es decir que toman decisiones en base a la experiencia.

Por medio de esta pregunta se observa el nivel de conocimientos técnicos que poseen en el manejo de su negocio, siendo que influyen en el control de los recursos del negocio, ya que es uno de los motivos por lo que llegan a cerrar.

Para reducir el 69.8% se debe brindar conocimientos prácticos que ayuden a los dueños de los micronegocios a obtener el conocimiento técnico, con el objetivo de evitar la mala administración de la que se habló en el planteamiento del problema.

¿Cuál de las siguientes opciones consideras que es la administración estratégica?

43 respuestas



6. Imagen      Pregunta encuesta

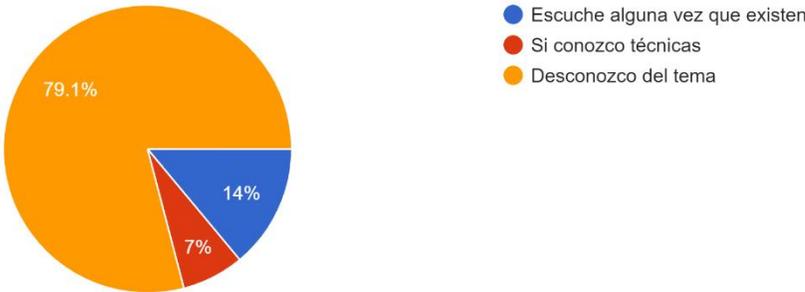
Se identifica que solo el 32.6% tiene claro la definición técnica de planeación estratégica, con lo que podemos decir que el 67.4% tiene una idea vaga o errónea.

Por medio de esta pregunta se observa que el nivel de conocimientos técnicos que poseen en el manejo de su negocio, siendo que influyen en el control de los recursos del negocio, ya que es uno de los motivos por lo que llegan a cerrar.

Para reducir el 67.4% se debe brindar conocimientos prácticos que ayuden a los dueños de los micronegocios a obtener el conocimiento técnico, con el objetivo de evitar la mala administración de la que se habló en el planteamiento del problema.

¿Conoce técnicas de administración estratégica aplicables al área de producción?

43 respuestas



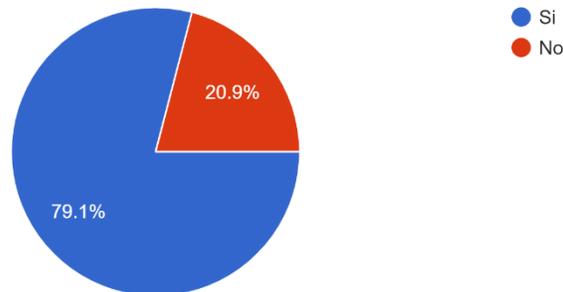
7.Imagen      Pregunta encuesta

El 79.1% desconoce técnicas de administración estratégica, mientras que el 14% ha escuchado alguna vez pero no tiene bien presente a que se refiere y el 7% si conoce de técnicas y las que mencionaron fueron control de producción para producir lo que más se demanda, administrar tiempos y materiales para aumentar la producción, contar entradas y salidas de material y tener control de calidad en producción, por lo que se puede observar que su percepción de los dueños de los negocios consta de estar concentrados totalmente en la producción con la visión de vender más para tener más ganancias.

El objetivo relacionado con la presente pregunta es controlar los índices de devoluciones, materia prima y merma, por lo que la estrategia para reducirlo es brindarles conocimiento totalmente apegado a lo práctico ya que es la forma en que les será más fácil obtener el aprendizaje.

¿Estaría dispuesto a participar en un ejercicio diagnóstico que propicie alternativas de control y mejora de rendimiento en el área de producción?

43 respuestas



8.Imagen      Pregunta encuesta

Se identifico que el 79.1% que son 34 de 43 están dispuestos a participar en un ejercicio de diagnóstico que ayude a identificar alternativas que permitan mejorar el control de rendimiento en el área de producción identificando que la mayoría de los encuestados respondieron que participarían con el objetivo de beneficiarse y adquirir más conocimientos que les permitan mejorar en la operación de sus negocios, mientras que 9 no están dispuestos a participar respondiendo que no les interesa ya que actualmente llevan un manejo correcto de sus operaciones.

Se identifica que dentro de las problemáticas es cierto el desconocimiento técnico y aquí es donde se demuestra la afirmación, por lo que el objetivo relacionado es que los dueños aprendan la aplicación de la administración estratégica profesional y no solo lo aprendido y basado en el método empírico que es como la mayoría gestiona sus negocios.

Para reducir este 79.1% se debe desarrollar el plan estratégico práctico que les funcione como guía en el operar y toma de decisiones.

De la siguiente lista ¿Cuál de las siguientes estrategias considera que es aplicable y útil a su negocio?

43 respuestas



9.Imagen      Pregunta encuesta

Previo a que los dueños de los micronegocios me respondieran la presente pregunta se les brindo una breve reseña de cada una de las estrategias, de tal forma que no se influenciara su respuesta, describiendo de forma sencilla las características y elementos que componen cada una, ya que desconocen del tema y solo ponerle los nombres haría que no comprendieran la pregunta y por ende existiera un sesgo de las respuestas.

En primer lugar se encuentra las 5 Fuerzas de Porter, por ser una estrategia que visualiza el conocer a la competencia directa e indirecta, así como las habilidades para negociar con proveedores como con consumidores les pareció más interesante, ya que consideran que con esta información pueden tomar decisiones más acertadas, dentro del desarrollo del diagnóstico se debe integrar esta estrategia ya que es la más solicitada y con esto incentivar a que la conozcan y apliquen en el negocio logrando así que adopten el modelo.

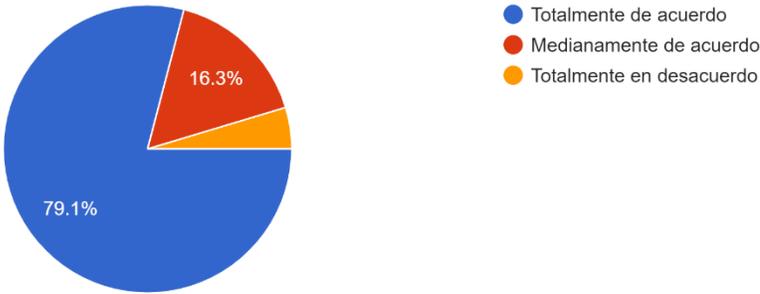
En segundo lugar, se encuentra la MEFI, al ser una herramienta que evalúa con datos cuantitativos los factores internos de la organización para así explorar sus fortalezas y conocer las debilidades para reforzar las áreas de oportunidad, dentro del desarrollo del diagnóstico se debe integrar esta estrategia ya que es la segunda

solicitada y con esto incentivar a que la conozcan y apliquen en sus negocios logrando así que adopten el modelo.

En tercer lugar se encuentra con un empate técnico la MEFE y el Balance scorecard siendo así que para el diagnóstico se implementará la MEFE ya que es una estrategia que permite evaluar cuantitativamente factores externos que influyen en la operación del negocio y de esta forma tomar decisiones informadas, la otra estrategia que es el Balance scorecard se sustituirá por el análisis de brechas ya que es una estrategia que permite comparar el donde se encuentra la organización el día de hoy, a donde quiere llegar y cómo es que lo va al lograr con los recursos y esfuerzos necesarios.

¿Estaría dispuesto a conocer y aplicar profesionalmente una técnica de administración a su negocio en el área de producción?

43 respuestas



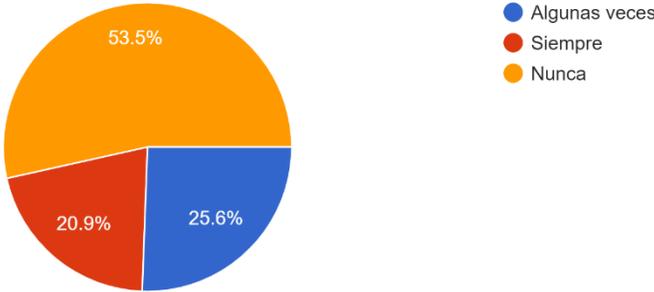
10.Imagen      Pregunta encuesta

Se identifica que el 79.1% que representa 34 negocios si estaría dispuesto a conocer y aplicar profesionalmente una técnica administrativa a su área de producción, y con esto se demuestra que las razones más importantes por las que cierran es por falta de conocimiento técnico y la mala administración de los mismos, el 16.3% representado por 7 negocios respondieron que están medianamente de acuerdo lo que nos dice que tienen dudas respecto a adquirir este conocimiento que les ayudará de forma importante en su operación y el 4.7% representado por 2 negocios no están de acuerdo, posiblemente sea por incertidumbre al cambio,

consideran que están haciendo bien la operación y no requieren de un asesoramiento externo.

¿En su organización trabaja con datos numéricos y/o reportes en el área de producción que le permitan controlar su materia prima, devoluciones y merma?

43 respuestas

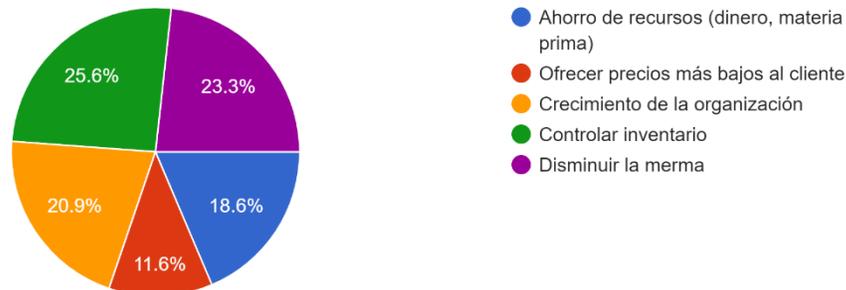


11.Imagen      Pregunta encuesta

Se identifica que el 53.5% de los negocios nunca trabajan con datos numéricos, lo cual es demasiado preocupante ya que están afirmando que no controlan sus métricas de desperdicio, devoluciones y merma que se generan en la operación, factores que son parte de los objetivos de la presente tesis, posteriormente encontramos que el 25.6% algunas veces, esto debido a que no cuentan con el personal, recursos tecnológicos y monetarios necesarios para hacerlo, lo que los deja en la misma posición de no administrar sus recursos y el 20.9 % siempre lleva el control con datos numéricos que les permite tener un buen control de los recursos del negocio.

¿Cuál de las siguientes estrategias de control de materia prima le traería más ventajas en el mediano y largo plazo?

43 respuestas



12. Imagen      Pregunta encuesta

Entre las opciones de estrategias de control de materia prima que les brinda más ventajas se identifica que la más seleccionada es control de inventario con un 25.6% ya que consideran que es donde se tiene el recurso económico invertido y donde se genera la mayor pérdida, siendo así que es uno de los objetivos de la presente tesis poder controlar los inventarios con estrategias administrativas que lo hagan realidad.

Después se encuentra disminuir la merma con un 23.3% considerando que es donde se genera la mayor pérdida de recursos en el pan que se deteriora y no es apto para su venta lo que hace que se deseche y sea una pérdida al 100% de su inversión para el negocio, por lo que este elemento es uno más de los objetivos de la presente tesis.

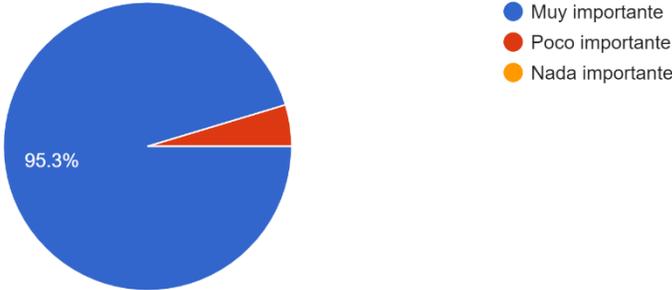
Posteriormente se encuentra con un 20.9% el crecimiento de la organización, por lo que se trabajara en ello para lograr que los dueños adopten una visión de apertura de más sucursales que les permita generar más ganancias con el control correcto de sus recursos y la excelente toma de decisiones.

Con un 18.6% el ahorro de recursos que está relacionado totalmente con los 3 indicadores que se están trabajando en el presente trabajo de tesis para lograr los objetivos que se delimitaron al inicio.

Por último con un 11.6% ofrecer precios más bajos al cliente, siendo que esta ventaja no es una de las prioridades que se trabajarán y el hecho de que se encuentre en último lugar, refuerza la decisión de que no se trabajará en ella en específico o particular.

¿Considera importante trabajar con datos numéricos en el área de producción que como control midan la materia prima, devoluciones y merma?

43 respuestas



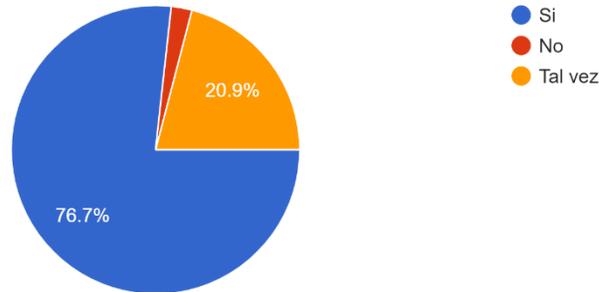
13.Imagen      Pregunta encuesta

Se identifica que el 95.3% considera que es muy importante trabajar con indicadores que permitan tomar decisiones en el control de materia prima, devoluciones y merma, siendo que estos son los protagonistas de la presente investigación, recopilando un dato más que demuestra que estamos trabajando bajo la ruta correcta.

El 4.7% respondieron que es poco importante con el argumento que es más relevante el producir y vender en poco tiempo y grandes cantidades, su decisión es que el analizar datos numéricos no es trascendental, lo cual es un rotundo error.

¿Estaría dispuesto a aplicar seriamente indicadores en el área de producción que le permitan controlar su materia prima, devoluciones y merma en el área de producción?

43 respuestas



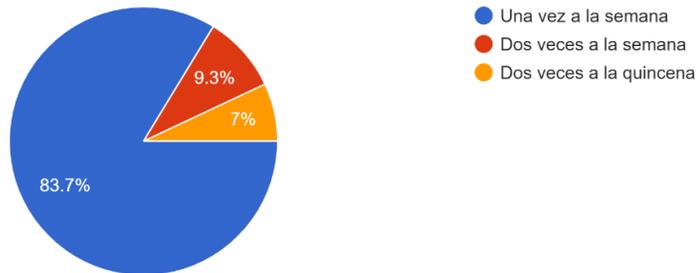
14.Imagen *Pregunta encuesta*

Se identificó que el 76.7% de los negocios está dispuesto a aplicar profesionalmente indicadores numéricos que les permitan controlar su materia prima, devoluciones y merma en el área de producción lo que es importante e interesante para el desarrollo de los diagnósticos en base a los objetivos e hipótesis planteadas desde un inicio.

El 20.9% tal vez, es decir se encuentran indecisos tal vez por la falta de confianza al no conocernos y el 2.3% no estaría dispuesto a aplicarlo en su operación ya que consideran que en la actualidad no tienen la necesidad de hacerlo.

¿Estaría dispuesto a realizar recolecciones de pan frio a sus clientes en los periodos?

43 respuestas



15.Imagen *Pregunta encuesta*

Se identifica que el 83.7% está dispuesto a realizar recolecciones de pan frío a sus clientes una vez a la semana, siendo que este dato es demasiado importante para reducir los índices de devoluciones en base al control y monitoreo de estas, mientras que el 9.3% dos veces a la semana y el 7% dos veces a la quincena que se suma al 83.7% que respondió una vez a la semana y prácticamente es lo mismo, con esta información podemos definir la estrategia para lograr el objetivo inicial.

Al preguntar si el pan se puede reprocesar antes de que se categorice como merma y las respuestas que se recibieron fueron que el 83.7% representado por 36 negocios menciona que si se puede reprocesar siempre y cuando el pan se encuentre en condiciones óptimas y puede ser en piedra, budín y pan molido, mientras que el 16.3% representado por 7 negocios menciona que no debido a que baja su calidad y no comercializan este pan al cliente.

#### **4.1.2 Diagnóstico de las herramientas**

Se desarrollará un diagnóstico en base a las herramientas del análisis de brechas, matriz de evaluación de factores interno, externos y 5 fuerzas de Porter, se dará inicio por medio de analizar a nivel interno la organización, para así complementar posteriormente con un análisis externo de la misma y de esta forma tener un diagnóstico real y certero que nos sirva de base para el diseño del plan estratégico encaminado a subsanar las áreas de oportunidad identificadas previamente y así lograr los objetivos de la presente investigación.

El diagnóstico apoya en la toma de decisiones de las estrategias que se formularán de acuerdo con lo observado en la aplicación de este, se eligen distintas herramientas que permitan tener un panorama a nivel interno como externo siendo así que permite la apertura de la visión organizacional para definir claramente las estrategias acordes a la necesidad específica del micronegocio de giro industrial que es la panificadora.

#### 4.1.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

<b>MATRIZ MEFI</b>			
<b>MEFI</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Ubicación	0.15	3	0.45
Experiencia	0.05	4	0.2
Referencia positiva con clientes	0.10	4	0.4
Gama amplia de productos	0.10	3	0.3
Equipo de 3 personas consolidado	0.08	4	0.32
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0.48</b>		
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>			<b>1.67</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL</b>
Pérdidas importantes en cambios y merma	0.15	4	0.6
No hay dirección estratégica clara	0.10	4	0.4
Imagen débil en mercado	0.05	3	0.15
Canales de distribución limitados	0.05	3	0.15
Maquinaria básica (obsoleta)	0.17	2	0.34
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0.52</b>		
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>			<b>1.64</b>
<b>TOTAL PESO VALORES</b>	<b>1.00</b>		
<b>TOTAL MEFI</b>			<b>3.31</b>

16.Imagen

Matriz MEFE Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la organización tiene un 1,67 en fortalezas y un 1,64 en debilidades, por lo que la diferencia es de 0.03, la diferencia es mínima, no hay que apartar las debilidades y se considerarán en la formulación del plan estratégico para minimizarlas y maximizar las fortalezas.

Se define que la estrategia es introducir un sistema de control de inventarios con el software Excel que permita gestionar el comportamiento de los recursos, en el mismo software desarrollar una base de datos que permita registrar las ventas de cada cliente mayorista para dar una sugerencia de venta acorde a los productos más demandados y disminuir el índice de retornos.

Con esta estrategia se logrará reducir las pérdidas tanto en inventarios como en devoluciones ya que se gestionará de forma correcta el comportamiento y desplazamiento de la mercancía con los clientes mayoristas.

#### 4.1.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

MEFE			
OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	TOTAL
Expandir canales de distribución	0.08	1	0.08
Diversificarse en productos relacionados	0.08	2	0.16
Abrir más puntos de venta	0.10	1	0.10
Invertir en estudios especializados para utilizar conservadores	0.15	2	0.30
Explorar más mercado en el oriente del Edo Méx.	0.15	1	0.15
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0.56</b>		
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>0.79</b>
AMENAZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	TOTAL
Competidores consolidados	0.08	3	0.24
Posicionamiento mínimo en el mercado	0.10	2	0.20
Trámites legales costosos	0.10	4	0.40
Incremento de competidores en productos sustitutos	0.05	2	0.1
Poco acceso a precios competitivos de materia prima	0.11	1	0.11
<b>SUBTOTALES</b>	<b>0.44</b>		
<b>TOTAL AMENAZAS</b>			<b>1.05</b>
<b>TOTAL PESO VALORES</b>	<b>1.00</b>		
<b>TOTAL MEFE</b>			<b>1.84</b>

17.Imagen Matriz MEFI Fuente: Elaboración propia

Y	X	
MEFI	MEFE	Burbuja
3.31	1.84	2.57

8.Tabla Coordenadas de Matriz MEFE y MEFI Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la organización tiene un 0.79 en oportunidades y un 1.05 en amenazas, por lo que las amenazas están un poco por encima, es un indicador donde hay que poner demasiado atención para formular las mejores estrategias, hay que considerar que es un indicador alto de amenazas por lo que se deben

analizar ambas para trabajar aprovechando las oportunidades y haciendo frente a las amenazas con estrategias.

Se determina elaborar un listado de proveedores de la zona con los precios que ofertan para reducir los costos, al ser un micronegocio las compras de materia prima no son suficientes para negociar con un solo proveedor, por lo que se generará una base de datos con los precios de cada materia prima y comparar y adquirir la materia prima con el que oferte el mejor precio y reducir los costos.

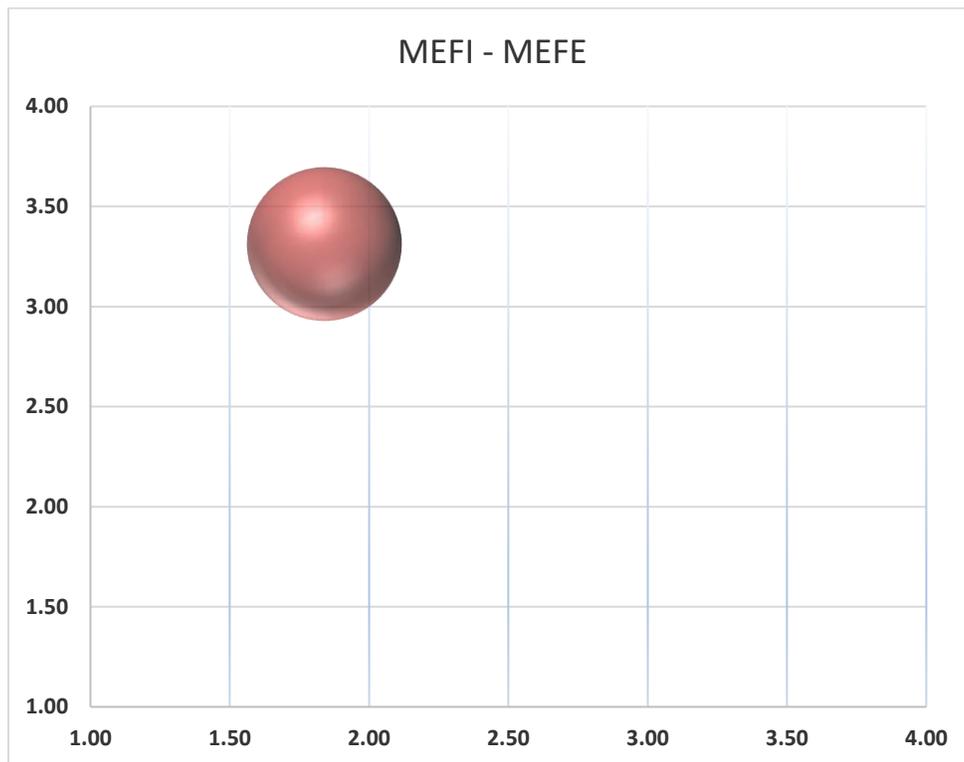


Gráfico 13 Burbuja Matriz MEFE y MEFI

La esfera se encuentra en el cuadrante uno de nueve, lo que nos interpreta que el micronegocio tiene futuro y debe de implementar estrategias de crecimiento y construcción por lo que se decide continuar con la aplicación del plan estratégico al área de producción, se generó la conclusión en base a la presente herramienta que es imprescindible integrar la tecnología a los métodos de control de inventarios, merma y devoluciones en carácter de urgencia, así como la renovación de

maquinaria a un mediano plazo, así como atender las áreas de oportunidad identificadas.

#### 4.1.2.3 Análisis de brechas

"PANIFICADORA.KARY" 11 de noviembre del 2023 Participantes: Eduardo Nieves, Julio César Peralta Cruz (Gerente), Rosario Flores Hernández (Subgerente), Julio César Peralta Flores (Supervisor)		Análisis de brechas			
No.	Objetivo Estratégico / Requisito	Posición actual	Deficiencia	Determinación de motivos	Plan de acción
1	Incrementar cartera de clientes en el año 2028 en un 30% en comparación con la cartera trabajada en el ejercicio del 2023.	Actualmente tiene una cartera de 4 clientes mayoristas y 3 minoristas, así como 1 punto de venta propio.	3 clientes mayoristas	Falta de personal y autorización del recurso para la contratación de una persona que se dedique a la búsqueda de clientes. Se ha concentrado e interesado más por la operación que por ordenar el equipo de trabajo y tener políticas	Apertura de vacante y presupuesto para absorber nómina de personal de fuerza de ventas
2	Incrementar ventas en el año 2028 en un 20% en comparación con las ventas alcanzadas en 2023.	Se tienen ventas de \$40,000.00 al mes	\$8,000.00 mensuales	No se ha tomado en cuenta el hecho de aplicar procesos y procedimientos de trabajo que permitan controlar la merma	Determinar responsabilidades por colaborador que permita que se especialicen y asuman responsabilidad asignada, elevando productividad
3	Tener un plan estratégico que defina KPI'S para reducir en un 20% los índices de merma generados en el ejercicio del año 2028 en comparación con los resultados en 2023.	No se cuenta con ningún registro del indicador, pero aproximadamente se trata de un 10% de lo vendido al mes (\$4,000.00 mes).	\$800.00 mensuales	No se ha tomado en cuenta el hecho de aplicar procesos y procedimientos de trabajo que permitan controlar la merma	Formular, aplicar y adoptar un plan estratégico que permita controlar los índices de merma por medio de la recopilación de métricas y así optimizar los recursos del negocio.
4	Tener un plan estratégico que defina KPI'S para reducir en un 30% los índices de devoluciones en el ejercicio del año 2028 en comparación con los resultados del 2023.	No se cuenta con ningún registro de devoluciones, pero aproximadamente se trata de un 20% de los vendidos al mes (\$8,000.00 mes)	Se devuelve demasiado producto por parte de clientes mayoristas, siendo que no se tienen ninguna influencia en la operación de esta, \$2,400.00 mensuales.	No se ha tomado en cuenta el hecho de aplicar procesos y procedimientos de trabajo que permitan controlar la merma	Formular, aplicar y adoptar un plan estratégico que permita controlar los índices de devoluciones y así optimizar los recursos del negocio, considerando a los clientes mayoristas.

9. Tabla Análisis de brechas Fuente: Elaboración propia

El análisis de brechas permitió visualizar y contrastar entre lo que se desea lograr como objetivos estratégicos y la situación actual de donde estamos posicionados y así identificar las diferencias y plan de acción que se emprenderá para alcanzar los objetivos en el tiempo establecido al formularlos.

Esta herramienta le pareció objetiva e interesante al dueño del negocio porque nunca había analizado y visualizado así su negocio ya que no contaba con el conocimiento de esta, y a partir de reunirnos y estructurarla, le abre la visión de a dónde quiere llegar y que necesita empezar a hacer hoy para mañana estar en donde se desea.

Como podemos observar en el análisis de brechas se identificó que el plan estratégico se formule según las dos estrategias planteadas anteriormente y se definirán los indicadores de desempeño como coadyuvantes que ayuden a monitorear el avance y logro de objetivos planteados al estructurar el análisis de brechas y así así alcanzar los números esperados en el tiempo definido antes como se plasmó en la estructura de la estrategia.

#### 4.1.2.4 5 Fuerzas de Porter

Matriz de Análisis de las Fuerzas de Porter "Panificadora KARY"			
Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas			
5 FUERZAS DE PORTER	Descripción	Situación actual	Estrategia
Poder de los compradores	Los compradores tienen más poder cuando: Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes. Los compradores adquieren grandes cantidades. Un comprador individual es un gran cliente. Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo. Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez. Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.	Actualmente no se llevan campañas de marketing en la organización, ya que nunca se ha gestionado y realizado inversión en esta área de la organización, así como no se cuenta con personal de fuerza de ventas.	1.- Destinar presupuesto para contratar persona responsable de las actividades de mercadotecnia.
Nuevos competidores / potenciales	Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las compañías establecidas. Barreras al ingreso: Lealtad de marca Ventajas absolutas de costo Economías de escala Costos inter cambiantes Normativas Gubernamentales Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia	Actualmente la organización está totalmente consciente de que cada día surgen y pueden surgir muchas más organizaciones que se dedican a comercializar los mismos productos.	2.- Diferenciar nuestro producto del de la competencia buscando si se puede patentar para tener un documento legal que avale la propiedad antes de potencializarlo
Rivalidad con establecidos	La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de: La estructura competitiva de la industria. Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria. El tamaño de las barreras de salida en la industria.	Se han identificado en la zona en la actualidad 3 competidores directos que están participando en la misma zona y se dirigen al mismo sector de mercado que la panificadora Kary	3.- Destinar presupuesto para campaña de promoción y publicidad de los productos de la organización.
Poder de los proveedores	Los proveedores tienen poder de negociación si: Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores. La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor. La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor. Los proveedores pueden integrarse hacia adelante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.	Actualmente se compra la materia prima en las tiendas grandes donde no hay pauta a poder negociar el precio venta de la misma, por lo que se acude a distintos establecimientos buscando minimizar costos sin apertura a negociar con proveedor.	4.- Buscar más proveedores en el mercado para buscar negociar y llegar a un acuerdo donde minimicemos costos y se lleguen a acuerdos formalizados por medio de contrato.
Productos sustitutos	La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.	La organización está consciente de que hay productos sustitutos de empresas líderes como Bimbo que comercializa pan dulce, empresas de galletas como Gamesa que de manera indirecta impactan en la presencia y ventas.	5.- Mejorar y ampliar los canales de distribución (comercio electrónico, llegar a municipios de la zona oriente del Estado de México).

18.Imagen

5 Fuerzas de Porter Fuente: Elaboración propia

Las 5 fuerzas de Porter permiten observar a nivel externo la situación de la organización, donde se pudo identificar que se necesitan tomar acciones en la formulación de estrategias, derivado de las que se plantearon anteriormente, esta herramienta permitió observar que se va por el camino correcto, solo dejó ver que existe el área de oportunidad y posibilidad de contratar una persona que se dedique

a prospectar nuevos clientes ya que por lo que comenta el dueño del micronegocio llevan aproximadamente 10 años con los mismos clientes y se llega a la conclusión que es un momento perfecto que da apertura para lograr alcanzar más mercado por lo que se contratará una persona para llegar a más clientes en el oriente del Estado de México.

#### **4.1.3 Resultados del diagnóstico**

En el diagnóstico desarrollado con las 4 herramientas permitió conocer con certeza dónde se encuentra para la organización el día de hoy y conocer a dónde quiere llegar con las variables que se tendrán que trabajar para que sea una realidad de donde surgen 4 estrategias a emprender para la aplicación en pro del logro de objetivos.

#### **4.2 Pruebas de hipótesis**

Se aplica en encuesta alfa de Cronbach y en el comportamiento de las métricas con el objetivo de definir indicadores posteriormente, se aplica la t-student tomando como muestra el comportamiento de estos en un periodo de 29 semanas para comparar el previo a la aplicación del plan y posterior a la aplicación de este. (Estadístico, 2024)

#### **4.3 Discusión de resultados**

Los resultados de las encuestas refuerzan las causas planteadas en la problemática e indican que son ciertas, ya que estos empresarios no tienen el conocimiento técnico de la administración, ni llevan una administración correcta de los recursos del negocio, así que podemos visualizar que vamos por el camino correcto, que es desarrollar el plan estratégico que ayude a que los dueños de micronegocios adquieran conocimiento técnico y a la vez a administrar correctamente los recursos de los negocios.

Al aplicar las encuestas pude observar que es una realidad de los micronegocios que trabajan bajo el método empírico, esto lo afirmé, ya que pude tener un diálogo muy corto posiblemente por desconfianza a dar información a un servidor que llegó como estudiante de maestría, pero lo que pude observar que la realidad de la

mayoría de los dueños de los micronegocios es que les heredaron el negocio y es así como aprenden a administrarlo.

Otra cuestión que pude observar es que no administran sus recursos correctamente, ya que del dinero que se recopila de las ventas toman para sus gastos personales como lo son alimentación, vivienda, etc. Y es por lo que no logran crecer.

Según el libro de Administración Estratégica “Planear significa tomar decisiones anticipadas que llevan a hechos que no se darían si no se hace algo al respecto” (Hernández, 2014)

En la investigación se deben tomar decisiones anticipadas para garantizar el logro de objetivos en el área de producción y para lograr un cambio en la organización, como lo redactó Hernández en su libro de Administración Estratégica. Para la panificadora se diseñó el plan estratégico para después ponerlo en práctica, así que se logró controlar y disminuir estos indicadores que ayudan demasiado para controlar recursos en la organización.

La planeación estratégica, se cimienta de los postulados filosóficos que le dan identidad, así como, los propósitos a largo plazo. Luego, se encamina a realizar un estudio clave del entorno externo, para identificar oportunidades y amenazas, pero también, analiza el entorno interno, a fin de reconocer fortalezas y debilidades. Posteriormente, se hace un estudio matricial con el propósito de determinar las estrategias más convenientes que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales (Parra, 2018).

La autora Parra menciona acertadamente que toda planeación radica en base a la filosofía de la organización, en la investigación se identificó que no contaban con una filosofía empresarial estructurada por lo que se desarrolló en conjunto con el dueño del negocio ya que de lo contrario no podíamos iniciar a estructurar el plan ya que no se conoce la visión que es el rumbo a donde se quiere llegar, posteriormente se hizo un análisis interno para identificar fortalezas y debilidades a nivel interno y a nivel externo oportunidades y amenazas para después

complementar el análisis con un estudio por medio de modelos como las 5 fuerzas de Porter, análisis de brechas que permitieron consolidar y decidir las estrategias de la presente investigación.

La administración del sistema de inventarios consiste en establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos, empleando para tal fin las técnicas, los procedimientos y los programas más convenientes a las necesidades de una empresa. (Mastretta, 1996)

Respecto al sistema de inventarios me base en el hecho de mantener las cantidades controladas de materia prima basado en Excel que permite monitorear y tener bajo control los requerimientos y controles de materia prima dentro del área de producción, y es así como se logró bajo el plan estratégico lograr una mejora considerable en el micronegocio de panificadora.

#### **4.4 Presentación de resultados**

El estudio de la situación actual de los, micronegocios de giro industrial se identifica por medio de aplicación de encuestas en las que se recopila la información necesaria para diagnosticar que la mayoría de los micronegocios no conocen y mucho menos implementan la planeación estratégica a la operación de sus micronegocios.

El objetivo general se cumple ya que se realizó el diseño del plan estratégico enfocado y aplicado al área de producción que permitió controlar el inventario, minimizar las devoluciones y con esto las mermas del micronegocio.

Antes de aplicar las 43 encuestas se implementó un pilotaje con 15 micronegocios donde se analizaron los resultados por medio del estadístico del alfa de Cronbach identificando que el nivel de confianza de la encuesta es de 0.71 que indica que la encuesta es muy confiable, por lo que se procede a aplicar las 43 encuestas.

El plan estratégico puede funcionar como modelo guía para otros micronegocios con características similares siempre y cuando lo adecuen a las necesidades específicas del mismo para poder obtener resultados positivos.

Respecto a los objetivos específicos se cumplieron ya que el primero consta de gestionar los recursos de producción en el control de materia prima, se cumple al llevar un registro en Excel, partiendo por el registro de la existencia de la materia prima donde se diseñó e implementó la bitácora de registro de los materiales que salen de almacén hacia producción y con esto controlar la materia prima.

El diseño del registro de devoluciones de los clientes mayoristas permite llevar la estadística de cada uno en cuanto a el producto que tiene el mayor índice de devolución y con este registro poder dar una propuesta de venta donde se consideren los productos que se venden más por ubicación de cada mayorista.

Al llevar el registro de materia prima y de devoluciones se minimizan las mermas que representan pérdida ya que el producto no se puede reprocesar y menos comercializar al tratarse de perecederos, por lo que se logra un mayor aprovechamiento de recursos de la organización.

Se registran las devoluciones que se dieron durante 29 semanas antes del plan, posterior a esto se aplicó el plan estratégico donde posterior a esto se registran 29 semanas después de la aplicación del plan, con los resultados se aplica la prueba de t-student con la que se demuestra que la hipótesis alternativa se acepta y se rechaza la nula.

De esta manera identificando que si es imprescindible que los micronegocios apliquen la planeación estratégica ya que es un pilar fundamental para poder controlar sus recursos y maximizar las utilidades del negocio.

# **CAPÍTULO V: IMPACTOS**

## **5.1 Propuesta para la solución del problema**

Para solucionar los problemas identificados desde el inicio, se establecieron dos estrategias que apoyarán el control de los recursos del negocio y subsanar la mala administración y falta de conocimiento técnico, ya que mediante la aplicación del plan estratégico los dueños de los micronegocios aprenderán la aplicación de este logrando que lo dominen y adopten en su operación diaria.

Las estrategias son las siguientes:

- Registrar en base de datos inventario de materia prima, alimentándolo continuamente para el control y gestión correcta de la misma.
- Registrar con datos los pedidos de cada cliente mayorista y sus retornos para analizar los productos que más devuelve y brindar una sugerencia de venta según la demanda de cada sucursal y minimizar el índice de retorno.

### **5.1.2 Diseño y aplicación de plan estratégico**

Para el diseño del plan estratégico se toma la decisión en conjunto con el dueño del micronegocio de panificadora de utilizar el software Excel donde se trabajará con tablas dinámicas y bases de datos que se adecuan perfectamente a la necesidad del micronegocio, se considera este software ya que es de un costo accesible y funcional, solo con la consigna de que se debe alimentar continuamente para que, de los resultados esperados, se toma esta decisión ya que no cuenta con el recurso económico para invertir en un software más avanzado y automatizado.

El plan estratégico constará de 3 bases de datos que nos llevarán a la consecución de los objetivos:

- Base de datos de inventario, donde se registren entradas al realizar compras, salidas al transferir de almacén a producción, llevando una bitácora diaria de forma física y al final de día alimentar la base de datos para actualizarla diariamente.

- Base de datos en Excel de pedidos por sucursal. En esta base se registrarán los pedidos y los productos de devolución para controlar los productos de mayor índice de devolución para hacer sugerencias de venta y minimizar este indicador.
- Base de datos en Excel de comparativo de precios de distintos proveedores, esto permitirá tomar las mejores decisiones para realizar las compras con los proveedores que oferten los mejores precios en cada materia prima.

#### **5.1.2.1 Definición de misión, visión y objetivos del negocio**

**Misión:** Producir y comercializar en la zona oriente del Estado de México pan integral de alta calidad, higiene y fresca logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, logrando que nuestros colaboradores se desarrollen plenamente, nuestros clientes queden satisfechos y generando acciones que ayuden a la preservación del medio ambiente.

**Visión:** Convertirnos en los fabricantes y distribuidores de pan integral más reconocidos en el Estado de México, manteniendo el liderazgo y compromiso trabajado con profesionalismo, comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores y comunidad donde nos desarrollamos.

#### **5.1.2.2 Formulación de objetivos estratégicos**

- Incrementar la cartera de clientes en el año 2028 en un 30% en comparación con la cartera trabajada en el ejercicio del 2023.
- Incrementar las ventas en el año 2028 en un 20% en comparación con las ventas alcanzadas en 2023.
- Formular plan estratégico que defina KPI'S para reducir en un 20% los índices de merma generados en el ejercicio del año 2028 en comparación con el 2023.



se debe tener físicamente en el almacén, configurando formato condicionante de color en la columna de Existencia, con el objetivo de identificar oportunamente el faltante de materia prima y surtirlo en tiempo y forma para no afectar el área de producción, la tabla se formula para que automáticamente actualice cuando se alimenta de entradas y salidas con el objetivo que se calcule automáticamente la existencia como se observa en la tabla 8.

"PANIFICADORA KARY"									
Código de barra	Materia prima	Unidad de medida	Precio unitario	Entradas	Salidas	Existencia	Total	Mínimo	Máximo
	Harina	Kilogramo	\$ 15.90	1000	500	500	\$ 7,950.00	200	1000
	Huevo	Kilogramo	\$ 35.00	40	5	35	\$ 1,225.00	15	40
	Azúcar	Kilogramo	\$ 30.00	50	10	40	\$ 1,200.00	15	100
	Levadura	Pieza	\$ 15.00			0	\$ -		
	Grasa vegetal	Kilogramo	\$ 37.50			0	\$ -		
	Mermelada fresa	Pieza	\$ 25.00			0	\$ -		
	Mermelada piña	Pieza	\$ 25.00			0	\$ -		
	Requesón	Kilogramo	\$ 20.00			0	\$ -		
	Arroz con leche	Pieza	\$ 25.00			0	\$ -		
	Chocolate bloque	Pieza	\$ 35.00			0	\$ -		
	Royal	Kilogramo	\$ 25.00			0	\$ -		
	Chantilly	Pieza	\$ 50.00			0	\$ -		
	Avena	Kilogramo	\$ 20.00			0	\$ -		
	Amaranto	Kilogramo	\$ 50.00			0	\$ -		
	Granillo chocolate	Kilogramo	\$ 60.00			0	\$ -		
	Linaza	Kilogramo	\$ 50.00			0	\$ -		
	Semilla de girasol	Kilogramo	\$ 65.00			0	\$ -		
	Coco rallado	Kilogramo	\$ 70.00			0	\$ -		
	Margarina	Kilogramo	\$ 35.00			0	\$ -		
	Charola	Pieza	\$ 30.00			0	\$ -		
	Bolsa medio kilo	Kilogramo	\$ 75.00			0	\$ -		
	Bolsa un kilo	Kilogramo	\$ 75.00			0	\$ -		
	Bolsa dos kilos	Kilogramo	\$ 75.00			0	\$ -		
	Crema pastelera	Pieza	\$ 25.00			0	\$ -		
	Ajonjolí	Kilogramo	\$ 55.00			0	\$ -		

██████	Nuez	Kilogramo	\$	90.00	0	\$
██████	Cacahuete	Kilogramo	\$	30.00	0	\$
██████	Pasas	Kilogramo	\$	50.00	0	\$
██████	Esencia naranja	Pieza	\$	120.00	0	\$
██████	Esencia nuez	Pieza	\$	120.00	0	\$
██████	Pintura vegetal amarillo	Pieza	\$	30.00	0	\$
██████	Bolsa de celofán	Kilogramo	\$	60.00	0	\$
██████	Curlin	Pieza	\$	60.00	0	\$
██████	Cinta canela	Pieza	\$	20.00	0	\$
██████	Película plástica	Pieza	\$	150.00	0	\$
██████	Bolsa de asa	Kilogramo	\$	75.00	0	\$
██████	Salvado	Kilogramo	\$	17.50	0	\$
██████	Vainilla	Pieza	\$	37.00	0	\$
██████	Gas	Litro	\$	19.00	0	\$

11. Tabla Control de inventarios Fuente: Elaboración propia

"PANIFICADORA KARY"									
Código de barra	Materia prima	Unidad de medida	Precio unitario	Entradas	Salidas	Existencia	Total	Mínimo	Máximo
██████	Harina	Kilogramo	\$ 15.90	1000	500	500	\$7,950.00	200	1000
██████	Huevo	Kilogramo	\$ 35.00	40	5	35	\$1,225.00	15	40
██████	Azúcar	Kilogramo	\$ 30.00	50	10	40	\$1,200.00	15	100

19. Imagen Formulación inventario de base de datos en Excel

En la imagen 16 se puede observar la fórmula aplicada a la base de datos en Excel donde se actualiza automáticamente la existencia al capturar los datos en la columna de entradas y salidas con el objetivo de facilitar el análisis de las existencias y optimizar la toma de decisiones en la compra de materia prima en base a los colores que notifican el nivel de existencia.

### 5.1.2.3 Control de merma

El control de la merma se llevará el registro diario de la materia prima que se transfiere de almacén al área de producción, para que al final del día se pueda hacer el comparativo de la producción efectiva y la merma generada del proceso de producción.

"PANIFICADORA KARY"						
Código	Materia prima	Cantidad utilizada	Productos proyectados	Productos fabricados	Producto	Diferencia
	Harina	35	250	245	Galleta baroce chocolate	-5
	Azúcar	12	250	250	Galleta baroce avena	0
	Avena	0.5	250	230	Galleta baroce linaza	-20
	Amaranto	0.5	250	248	Galleta baroce amaranto	-2
	Granillo chocolate	0.5	250	250	Galleta baroce salvado	0
	Linaza	0.5	250	236	Galleta baroce ajonjolí	-14
	Bolsa medio kilo	0.1				0
	Ajonjolí	0.1				0
	Pintura vegetal amarillo	0.2				0
	Salvado	0.5				0
	Vainilla	1				0
	Gas	20				0
<b>Total</b>						<b>-41</b>

12. Tabla Registro de devoluciones Fuente: Elaboración propia

La tabla 6 se propone con el objetivo de controlar las mermas que se generan en el proceso de transformación para lo que es necesario realizar un conteo de lo que se necesita para producir cada uno de los productos, en base a las recetas que por cuestiones de confidencialidad no se me proporcionaron. La utilidad es al final de cada semana poder comparar la materia prima que salió de almacén a producción compararla con los productos fabricados efectivamente que salieron a distribución y así conocer la métrica que permita calcular el indicador que permita analizar y tomar decisiones acordes a la necesidad específica, esta tabla se realizará por cada uno de los productos ya que cada uno lleva ingredientes y cantidades distintas.

### 5.1.2.3 Control de devoluciones

Para el control de devoluciones se llevará un registro por pedidos de cada uno de los clientes mayoristas que son los que realizan la mayor cantidad devoluciones, esto con el objetivo de observar que productos son más demandados en sus sucursales y que no tienen devoluciones para mantener la misma venta o en la medida posible elevar el índice de ventas de esos productos y a la vez observar los que devuelven más y así sugerir que no levanten cantidades grandes de esos productos, la base de datos de registro es la siguiente:

"PANIFICADORA KARY"									
Código	Producto	Unidad de medida	Precio unitario	Cantidad	Total	Devoluciones unidades	Devoluciones económicas	Pago	%
	Galleta baroce chocolate	Paquete	\$ 9.00	50	\$ 450.00	5	\$ 45.00	\$ 405.00	10%
	Galleta baroce avena	Paquete	\$ 9.00	75	\$ 675.00	8	\$ 72.00	\$ 603.00	11%
	Galleta baroce linaza	Paquete	\$ 9.00	25	\$ 225.00	15	\$ 135.00	\$ 90.00	60%
	Galleta baroce amaranto	Paquete	\$ 9.00	50	\$ 450.00	2	\$ 18.00	\$ 432.00	4%
	Galleta baroce salvado	Paquete	\$ 9.00	25	\$ 225.00	9	\$ 81.00	\$ 144.00	36%
	Galleta baroce ajonjolí	Paquete	\$ 9.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Galleta baroce cereales	Paquete	\$ 9.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Cuernitos	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Roles	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Conchas	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Bigotes	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Nueves	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Cemas	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Bombines	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Panque de avena	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Panque de linaza	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Panque de amaranto	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Panque de salvado	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Panque de cacahuete	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Panque de nuez	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Panque de semilla de girasol	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Panque de zanahoria	Paquete	\$ 80.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Panque de elote	Paquete	\$ 80.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Panque surtido	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Multi	Barra	\$ 80.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Galletas avena	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0
	Galletas girasol	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	
	Galletas coco	Paquete	\$ 30.00		\$ -		\$ -	\$ -	#DIV/0

	Orejitas	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -		
	Galletas juguete	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
	Rollo de fresa	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -		
	Rollo de piña	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
	Pan de caja	Pieza	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -		
	Bisquets	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
	Galleta de naranja	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -		
	Galleta de soya	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	#DIV/0!	
	Cubilete de queso	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -		
<b>TOTALES</b>				\$ 2,025.00	39	\$ 351.00	\$ 1,674.00	<b>17.33%</b>

13. Tabla Registro de productos devueltos Fuente: Elaboración propia

El registro se realiza por cada una de las sucursales que son mayoristas con el objetivo de conocer el indicador de devoluciones por producto que se calcula en cantidad económica y en cantidad de devoluciones por producto y general donde el objetivo es poderlo reducir acorde a las características y necesidades de cada uno de los clientes mayoristas.

Se presenta en la imagen 20 la base de datos formulada, con el objetivo de alimentar la plantilla en base a los datos de cada sucursal y en automático se arrojen los indicadores económicos y por unidades de cada uno de los productos.

Código	Producto	Unidad de medida	Precio un	Cantidad	Total	Devoluciones	Devoluciones	Pago	%
	Galleta baroca chocolate	Paquete	\$ 9.00	50	\$ 450.00	5	\$ 45.00	\$ 405.00	10%
	Galleta baroca avena	Paquete	\$ 9.00	75	\$ 675.00	8	\$ 72.00	\$ 603.00	11%
	Galleta baroca linaza	Paquete	\$ 9.00	25	\$ 225.00	15	\$ 135.00	\$ 90.00	60%
	Galleta baroca amaranto	Paquete	\$ 9.00	50	\$ 450.00	2	\$ 18.00	\$ 432.00	4%
	Galleta baroca salvado	Paquete	\$ 9.00	25	\$ 225.00	9	\$ 81.00	\$ 144.00	36%
	Galleta baroca ajonjolí	Paquete	\$ 9.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Galleta baroca cereales	Paquete	\$ 9.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Cuemitos	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Roles	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Conchas	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Bigotes	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Nueves	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Cemas	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Bombines	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Panque de avena	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Panque de linaza	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Panque de amaranto	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Panque de salvado	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Panque de cacahuete	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Panque de nuez	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Panque de semilla de girasol	Paquete	\$ 30.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%
	Panque de zanahoria	Paquete	\$ 80.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0%

20. Imagen

Formulación base de datos devoluciones en Excel

Se efectúa el registro de las devoluciones de forma diaria para realizar posteriormente un concentrado semanal, para el análisis se realiza un registro de las devoluciones que se presentaron durante 29 semanas antes de la aplicación del plan y 29 semanas posteriores a la aplicación del plan para poder realizar un comparativo de forma objetiva con datos cuantitativos.

## 5.2 Costos de implementación de la propuesta

Se desarrolla balance general con los datos reales proporcionados por el dueño de la panificadora donde la estructura es la siguiente:

PANIFICADORA KARY S.A. DE C.V					
BALANCE GENERAL ANUAL					
ACTIVO	2023	2024	2025	2026	2027
<b>Activo Circulante</b>					
Caja	\$4,346	\$4,519.63	\$4,700.42	\$4,888.43	\$5,083.97
Bancos	\$10,000.0	\$12,329.15	\$14,397.15	\$16,714.24	\$19,267.38
Inventario	\$13,384.5	\$ 17,121.52	\$ 21,362.33	\$ 25,606.41	\$ 29,885.88
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$27,730.3</b>	<b>\$33,970.3</b>	<b>\$40,459.9</b>	<b>\$47,209.1</b>	<b>\$54,237.2</b>
<b>Activo no Circulante</b>					
Edificios	\$98,700	\$98,700	\$98,700	\$98,700	\$98,700
Terrenos	\$345,000	\$345,000	\$345,000	\$345,000	\$345,000
Mobiliario y equipo.	\$121,810.36	\$121,810.36	\$121,810.36	\$121,810.36	\$121,810.36
Equipo de transporte	\$240,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00	\$240,000.00
Equipo de cómputo	\$22,579.00	\$22,579.00	\$22,579.00	\$22,579.00	\$22,579.00
Depreciación acumulada	\$78,955	\$157,909	\$236,864	\$309,045	\$381,199
<b>Total Activo no Circulante</b>	<b>\$749,134.62</b>	<b>\$670,179.89</b>	<b>\$591,225.15</b>	<b>\$519,044.12</b>	<b>\$446,890.00</b>
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>\$776,864.92</b>	<b>\$704,150.19</b>	<b>\$631,685.05</b>	<b>\$566,253.20</b>	<b>\$501,127.23</b>

21.Imagen

Balance General Suma de activo Fuente: Elaboración propia

<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Circulante</b>					
Proveedores	\$24,962	\$60,776.01	\$53,507.40	\$63,379.84	\$85,232.98
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>\$24,962</b>	<b>\$60,776</b>	<b>\$53,507</b>	<b>\$63,380</b>	<b>\$85,233</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>					
Documentos por pagar a largo plazo	\$436,472	\$327,944	\$262,747	\$187,443	\$100,464
<b>Total Pasivo Circulante</b>	<b>\$436,472</b>	<b>\$327,944</b>	<b>\$262,747</b>	<b>\$187,443</b>	<b>\$100,464</b>
<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>\$461,435</b>	<b>\$388,720</b>	<b>\$316,255</b>	<b>\$250,823</b>	<b>\$185,697</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>					
Capital social	\$315,431	\$315,431	\$315,431	\$315,431	\$315,431
<b>Total Capital contable</b>	<b>\$315,431</b>	<b>\$315,431</b>	<b>\$315,431</b>	<b>\$315,431</b>	<b>\$315,431</b>
<b>SUMA DEL CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$315,430.30</b>	<b>\$315,430.30</b>	<b>\$315,430.30</b>	<b>\$315,430.30</b>	<b>\$315,430.30</b>
<b>SUMA DEL PASIVO + CAPITAL CONTABLE</b>	<b>\$776,864.92</b>	<b>\$704,150.19</b>	<b>\$631,685.06</b>	<b>\$566,253.21</b>	<b>\$501,127.23</b>

22.Imagen

Balance General suma de pasivo más capital Fuente: Elaboración propia

Se estructura la proyección de estado de resultados considerando datos históricos del 2023 y en base a los registros obtenidos en la aplicación del plan estratégico se identifica una disminución de las mermas por lo que las utilidades se verán reflejadas en un incremento en la disminución de compra de materia prima y la disminución de las devoluciones que se generan por los mayoristas.

<b>"Panificadora Kary"</b>										
<b>Estado de Resultados</b>										
	2023	%	2024	%	2025	%	2026	%	2027	%
<b>INGRESOS</b>										
Ventas brutas	1,464,000.00		1,522,560.00		1,583,462.40		1,646,800.90		1,712,672.93	
Devoluciones	324,720.00		299,716.56		276,638.38		255,337.23		235,676.26	
<b>Ventas Netas</b>	<b>1,139,280.00</b>		<b>1,222,843.44</b>		<b>1,306,824.02</b>		<b>1,391,463.67</b>		<b>1,476,996.67</b>	
Costo de Ventas	741,243.60		733,831.16		726,789.35		720,099.63		713,744.39	
<b>Costo de ventas</b>	<b>741,244</b>	<b>65.06%</b>	<b>733,831</b>	<b>60.01%</b>	<b>726,789</b>	<b>55.61%</b>	<b>720,100</b>	<b>51.75%</b>	<b>713,744</b>	<b>48.32%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>398,036</b>	<b>35%</b>	<b>489,012</b>	<b>40%</b>	<b>580,035</b>	<b>44%</b>	<b>671,364</b>	<b>48%</b>	<b>763,252</b>	<b>52%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>										
Gastos de venta	47,998.80		49,918.75		51,915.50		53,992.12		56,151.81	
Sueldos y salarios	90,000.00		93,600.00		97,344.00		101,237.76		105,287.27	
Papelería	4,620.00		4,804.80		4,996.99		5,196.87		5,404.75	
Gastos de entrega / fletes	17,280.00		17,971.20		18,690.05		19,437.65		20,215.16	
Gastos de mercadotecnia	0.00		0.00		0.00		0.00		0.00	
Otros gastos de venta	20,800.00		21,632.00		22,497.28		23,397.17		24,333.06	
<b>Total Gastos de venta</b>	<b>180,698.80</b>	<b>16%</b>	<b>187,926.75</b>	<b>15%</b>	<b>195,443.82</b>	<b>15%</b>	<b>203,261.57</b>	<b>15%</b>	<b>211,392.04</b>	<b>14%</b>

<b>Gastos administrativos</b>										
Sueldos y salarios	115,200.00		119,808.00		124,600.32		129,584.33		134,767.71	
Electricidad	7,200.00		7,488.00		7,787.52		8,099.02		8,422.98	
Teléfono	8,328.00		8,661.12		9,007.56		9,367.87		9,742.58	
Agua	2,400.00		2,496.00		2,595.84		2,699.67		2,807.66	
Telefonía celular	3,600.00		3,744.00		3,893.76		4,049.51		4,211.49	
Artículos de papelería	1,500.00		1,560.00		1,622.40		1,687.30		1,754.79	
Mantenimiento de equipo	6,000.00		6,240.00		6,489.60		6,749.18		7,019.15	
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>144,228.00</b>	<b>13%</b>	<b>149,997.12</b>	<b>12%</b>	<b>155,997.00</b>	<b>12%</b>	<b>162,236.88</b>	<b>12%</b>	<b>168,726.36</b>	<b>11%</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>324,927</b>	<b>29%</b>	<b>337,924</b>	<b>28%</b>	<b>351,441</b>	<b>27%</b>	<b>365,498</b>	<b>26%</b>	<b>380,118</b>	<b>26%</b>
<b>Gastos y productos financieros</b>	<b>\$ 52,082.77</b>	<b>5%</b>	<b>\$ 43,331.73</b>	<b>4%</b>	<b>\$ 33,223.96</b>	<b>3%</b>	<b>\$ 21,549.13</b>	<b>2%</b>	<b>\$ 8,064.30</b>	<b>1%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>21,026.83</b>	<b>2%</b>	<b>107,756.68</b>	<b>9%</b>	<b>195,369.88</b>	<b>15%</b>	<b>284,316.45</b>	<b>20%</b>	<b>375,069.58</b>	<b>25%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUEST</b>	<b>21,026.83</b>	<b>2%</b>	<b>107,757</b>	<b>9%</b>	<b>195,370</b>	<b>15%</b>	<b>284,316</b>	<b>20%</b>	<b>375,070</b>	<b>25%</b>
Impuestos sobre el ingreso	\$525.67		\$2,693.92		\$4,884.25		\$7,107.91		\$9,376.74	
<b>Total impuestos</b>	<b>\$525.67</b>		<b>\$2,693.92</b>		<b>\$4,884.25</b>		<b>\$7,107.91</b>		<b>\$9,376.74</b>	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$20,501.16</b>	<b>2%</b>	<b>\$105,062.76</b>	<b>9%</b>	<b>\$190,485.63</b>	<b>15%</b>	<b>\$277,208.53</b>	<b>20%</b>	<b>\$365,692.85</b>	<b>25%</b>

23.Imagen Estado de resultados Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Beneficios que aporta la propuesta

Los beneficios que aporta la investigación están definidos en diferentes perspectivas, considerando beneficios cualitativos que se reflejan en las utilidades que se van a generar con la aplicación de este, así mismo se relaciona con el beneficio costo-beneficio económico para el micronegocio donde se ve reflejado en los estados de resultados proyectados a 5 años donde se ve dicho incremento, a nivel social ayuda a ser una referencia que puede apoyar a otros micronegocios industriales con características similares donde se puede adecuar y ejecutar en base a la necesidad en particular.

### **5.3.1 Beneficios Cualitativos**

Los beneficios cualitativos se identifican en las ventajas que le dan al micronegocio al llevar un control de los registros de venta de los clientes mayoristas donde se les brinda una propuesta de venta en base a los productos que más se comercializan ya que no llevan ellos un control específico de los productos que se demandan más en cada uno de sus establecimientos, siendo así que se identificó una satisfacción al brindarles recomendaciones en base a los registros de sus ventas ya que se surten los productos de forma que les permita generar mayores ingresos y no perder las ventas por falta de existencias.

A nivel interno del micronegocio se identificó que apoyo en el manejo, control y definición de responsabilidades específicas que facilitó la organización, dirección y control de la operación del área de producción con lo que permite optimizar los recursos del micronegocio.

Se identifica que en el control de materia prima se generó una disminución de merma del 11.7% en comparación con las mermas registradas antes de la aplicación del plan, en cuanto a costos generó un beneficio económico de \$37,992.24 para la organización, esto considerando que se llevó el análisis durante veintinueve semanas.

En la proyección de utilidades en el primer año se trata de una utilidad de \$20,501.16 que comprende un 2% de la inversión, en cinco años se proyecta generar una utilidad de \$365,692.85 comprendiendo un 25% de la inversión inicial, con esto se trata de un incremento del 23% que se genera con la aplicación del plan estratégico y la inversión en maquinaria y equipo, equipo de cómputo y equipo de transporte.

Respecto a la Tasa Interna de Retorno se calculó que es del 23% en comparación con el 15% que es el rendimiento de la industria donde es positivo el resultado ya que es un 8% mayor que el rendimiento por lo que se determina que es totalmente viable realizar la inversión.

El Valor Actual Neto calculado es de \$126,353.75 que es positivo por lo que se refuerza la afirmación de que es totalmente viable el proyecto y por ende realizar la inversión en maquinaria y equipo, equipo de transporte y equipo de cómputo que se requiere para su aplicación y adopción de procedimientos estandarizados.

**5.3.2 Costo-Beneficio económico**

Se realiza el cálculo de la Tasa Interna de Retorno ya que es un indicador financiero que nos permite visualizar si es viable realizar la inversión, se realiza el cálculo considerando los flujos de efectivo resultantes del estado de resultados proyectado a 5 años, la tasa de descuento considerada es del 15%, dato que se proporcionó por parte del dueño del micronegocio que lo obtuvo del sindicato de panaderos del que forma parte, donde se delimita que la utilidad de la industria en la actualidad es del 15%, los resultados son los siguientes:

Inversión inicial	
Flujo- Efectivo Neto	
Año	Efectivo neto
0	\$ 384,389.36
1	\$ 20,501.16
2	\$ 77,185.59
3	\$ 190,485.63
4	\$ 277,208.53
5	\$ 365,692.85

14. Tabla Flujos de efectivo proyectados Fuente: Elaboración propia

Se realiza en calculo en Excel donde las fórmulas utilizadas son las siguientes:

TIR	<b>23%</b>
=TIR(-384,389.36+20,501.16+105,062.76+197,569.55+277,208.53+365,692.85,23%)	
=TIR(F6:F11,I4)	

15. Tabla Calculo Tasa Interna de Retorno Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido de la Tasa Interna de Retorno es del 23% donde se identifica que es mayor que la tasa definida por las utilidades de la industria, con el resultado se puede determinar que es un proyecto totalmente viable para realizar la inversión inicial ya que duplica la tasa inicial.

Se realiza el cálculo del Valor Actual Neto ya que es otro indicador que ayuda a tomar la decisión de realizar la inversión o no, donde ayuda a identificar las utilidades que se generarán a futuro con la inversión en el proyecto, donde los datos y el cálculo se realiza de igual manera en el software Excel y los datos considerados y formulas utilizadas son las siguientes:

<b>VAN</b>	<b>\$</b>	<b>126,353.75</b>
=VNA(I4,F7:F11)+F6		
=VNA(15%,20,501.16+ 105,062.76+190,485.63+277,208.53+365,692.85)+-384,389.36		

16. Tabla Calculo Valor Actual Neto Fuente: Elaboración propia

Con el cálculo del Valor Actual Neto se puede identificar que si en este momento el dueño de la panificadora invierte los \$384,389.36 estaría ganando \$126,353.75 por lo que el negocio es totalmente rentable y se recomienda invertir en el mismo ya que generara utilidades.

### 5.3.3 Costo-Beneficio Social

El beneficio social que aporta la investigación se refleja en directamente en los micronegocios ya que permite que los mismos sigan participando en el mercado y se consoliden en el mismo, siendo así que aportan un porcentaje importante a el Producto Interno Bruto que es un indicador económico que beneficia a nivel social, lo que permite la generación y conservación de empleos, la preservación de un producto cultural que se consume a diario.

El micronegocio a su vez se preocupa por el medio ambiente siendo así que cuida y preserva del mismo con el aprovechamiento correcto de los recursos naturales cuidando de los mismos siendo selectivo con sus proveedores,

# **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 Conclusiones

Se diseñó un plan estratégico donde se desarrolló un sistema de control de inventarios mediante el software Excel que se alimentó manualmente en cuanto al desplazamiento de la materia prima para monitorear existencia y alertar momentos de compra para cuidar que no se desabastó de materia prima y esto retrasará la producción, con esto se concluyó que el primer objetivo planteado se logró, así que se logró controlar los recursos materiales del micronegocio.

En el mismo plan estratégico se diseñó un procedimiento de registro y control de los índices de merma y devoluciones generados con los clientes mayoristas de la organización donde se monitorea y se les dio una explicación para controlar así su desplazamiento y levantamiento de pedidos al llevar un registro de las ventas y devoluciones de cada sucursal, siendo así que se les brinda una recomendación de venta basada en los productos que solicitan y no generan altos índices de devoluciones, haciéndoles ver que es una ventaja para ellos desde la inversión maximizada en sus puntos.

Al lograr un plan estratégico que considera los inventarios, índices de retorno y merma, se visualiza en los resultados obtenidos que se logró gestionar el aprovechamiento de los recursos materiales de la organización en el área de producción y realizar compras estratégicas según la materia prima necesaria en el área de producción según la demanda de los clientes mayoristas y en los puntos de venta, ya que se identificó que cada uno es distinto en cuanto a los productos que se desplazan más rápidamente y los que son lentos desplazamientos.

En el diseño de la plantilla de Excel para el control de inventarios se definió el límite mínimo de cada mercancía para manejar bien las compras, ya que se hacían empíricamente, lo que retrasaba el tiempo de producción de algunos productos al quedarse sin existencias de ciertas materias primas.

En general, puedo concluir que el estudio de Luma León, donde determino que las MiPymes cierran sus operaciones por la mala administración del negocio y la falta de conocimiento técnico son una realidad por lo que se trabajó y se logró una mejoría considerable en el negocio como objeto de estudio, obteniendo el plan estratégico diseñado a sus necesidades específicas y aplicable acorde a sus recursos, logrando un impacto positivo, pues logramos controlar inventarios, disminuir índices de devoluciones y merma, lo que permitió visualizar la maximización de recursos tras la aplicación del plan estratégico.

Cabe mencionar que durante el proceso de la investigación se monitoreo y capacito a los colaboradores encargados de ejecutar el plan con el objetivo de que se ejecutara es particular lo que se planeó sin embargo es importante mencionar que deben llevar un seguimiento constante en el operar diario de la organización para que se mejoren los procedimientos y así incrementar la maximización de los recursos.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda llevar un seguimiento correcto de la aplicación del plan estratégico, respetando las responsabilidades que se propusieron en el mismo, ya que en el desarrollo de la aplicación se realizó el seguimiento por un servidor donde identifique que algunos días no alimentaban la plantilla de Excel diseñada.

Llevar una gestión de compras profesional donde se realicen las mismas en base a las existencias de cada materia prima respetando los límites mínimos y máximos para realizar una correcta inversión del recurso económico.

Brindar información precisa a los mayoristas donde se les capacite en el proceso de compra y manejo de mercancía que coadyuve a minimizar los índices de devoluciones, con el manejo y administración correcta de los productos por medio del etiquetado por parte del micronegocio, para facilitar el manejo de la mercancía.

Definir procesos de producción más precisos donde controlen el nivel de efectividad de la producción controlando cuanta materia prima sale de almacén a producción y cuantos productos efectivos se fabricaron.

Llevar un control exacto a través de la contabilidad, no utilizar los ingresos para gastos personales por parte del dueño, y dejar de llevarlo en forma empírica como en la actualidad, sin registros formales.



student+para+poblaciones+menores+a+30&gs\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAE  
EUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigATIHCAQIRigATIHCAQQIRigATIKCA  
UQIRgWGB0YHtIBCTIxNjQ2ajBqN6gCALACAA&sourcei

Larrañaga Moreno, M., & Ortega Flores, M. T. (2018). *La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México*. Morelos: Latindex .

León, L. (8 de Octubre de 2022). *Tiendanubeblog*. Obtenido de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/por-que-fracasan-las-pymes-en-mexico/>

Leonard. D. Goodstein, T. M. (1998). *Planeación estratégica aplicada cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Bogotá Colombia : McGrawHill.

M. Rueda, F. &. (2016). Valores organizacionales: evidencias de validez para un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas* , 209 - 219.

Mastretta, G. V. (1996). *Administración de los sistemas de producción* . México: Limusa Noriega Editores.

Mercado, C. A. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*.

Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Pearson.

Mintzberg, H. (2007). *Planeación estratégica*. Palmira: Universidad Nacional de Colombia.

Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.

Openstax. (15 de Junio de 2023). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=formula+de+prueba+t-student+con+una+muestra&oq=formula+de+prueba+t-student+con+una+muestra&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUqBggAEEUYOzIGCAAQRRg70gEINDI2NGowajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:89cb1aff,vid:e8WZbDReQm](https://www.google.com/search?q=formula+de+prueba+t-student+con+una+muestra&oq=formula+de+prueba+t-student+con+una+muestra&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUqBggAEEUYOzIGCAAQRRg70gEINDI2NGowajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:89cb1aff,vid:e8WZbDReQm)

Ortega, C. (14 de Junio de 2023). *QuestionPro*. Obtenido de [https://www.questionpro.com/blog/es/prueba-t-de-student/#:~:text=La%20prueba%20t%2DStudent%20para%20una%20muestra%20es%20una%20t%C3%A9cnica,peque%C3%B1o%20\(menos%20de%2030\).](https://www.questionpro.com/blog/es/prueba-t-de-student/#:~:text=La%20prueba%20t%2DStudent%20para%20una%20muestra%20es%20una%20t%C3%A9cnica,peque%C3%B1o%20(menos%20de%2030).)

- Padilla, J. (13 de Junio de 2023). *La mente es maravillosa* . Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/alfa-cronbach/>
- Parra, M. E. (2018). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL. *EL BUZÓN DE PACIOLI*.
- Parra, M. E. (218). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL. *EL BUZÓN DE PACIOLI*.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Pro, Q. (10 de Junio de 2023). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>
- Ruizbarroeta. (2 de Abril de 2023). *Ruizbarroeta*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- S. Kaplan, R., & P. Norton, D. (1996). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Salazar, M. G. (2009). *Estrategias empresariales*. AMBATO: NTIC's - CEPOS - AMBATO.
- UNAM. (s.f.). *Diplomado de presupuesto basado en resultados*. México: SHCP.
- Unión, C. d. (2019). *LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. México: Última Reforma DOF 13-08-2019.
- YouTube*. (15 de Junio de 2023). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=prueba+t-student+para+poblaciones+menores+a+30&oq=prueba+t-student+para+poblaciones+menores+a+30&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAE EUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigATIHCAIQIRigATIHCAQIRigATIKCA UQIRgWGB0YHtIBCTIxNjQ2ajBqN6gCALACAA&sourcei](https://www.google.com/search?q=prueba+t-student+para+poblaciones+menores+a+30&oq=prueba+t-student+para+poblaciones+menores+a+30&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAE EUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigATIHCAIQIRigATIHCAQIRigATIKCA UQIRgWGB0YHtIBCTIxNjQ2ajBqN6gCALACAA&sourcei)

## Bibliografía secundaria

Andalucía Emprende, F. P. (2 de Abril de 2023). Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones tercera edición*. Río de Janeiro Brasil: McGrawHill.

Díaz, M. S. (2008). *Breve historia de las herramientas de gestión*. Lima.

Duarte, J. F. (14 de Junio de 2023). *YouTube*. Obtenido de [https://www.google.com/search?q=prueba+student+para+poblaciones+menores+a+30&oq=prueba+student+para+poblaciones+menores+a+30&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigATIHCAQQIRigATIKCAUQIRgWGB0YHtIBCTIxNjQ2ajBqN6gCALACAA&sourcei](https://www.google.com/search?q=prueba+student+para+poblaciones+menores+a+30&oq=prueba+student+para+poblaciones+menores+a+30&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigATIHCAQQIRigATIKCAUQIRgWGB0YHtIBCTIxNjQ2ajBqN6gCALACAA&sourcei)

Empresas, E. d. (s.f.). Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School El Modelo de las 7-S.

empresas, W. y. (21 de Diciembre de 2022). *Administracion, Ingenieria, Gestion y mucho mas!* Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1423/1423\_u3\_act3.pdf

Estadístico. (23 de Abril de 2024). Obtenido de <https://youtu.be/e8WZbDReQm8?si=Z3dY4VOtkzMcZBzZ>



owajeoAgCwAgA&sourceid=chrome&ie=UTF-8#fpstate=ive&vld=cid:89cb1aff,vid:e8WZbDReQm

Ortega, C. (14 de Junio de 2023). *QuestionPro*. Obtenido de [https://www.questionpro.com/blog/es/prueba-t-de-student/#:~:text=La%20prueba%20t%2DStudent%20para%20una%20muestra%20es%20una%20t%C3%A9cnica,peque%C3%B1o%20\(menos%20de%2030\).](https://www.questionpro.com/blog/es/prueba-t-de-student/#:~:text=La%20prueba%20t%2DStudent%20para%20una%20muestra%20es%20una%20t%C3%A9cnica,peque%C3%B1o%20(menos%20de%2030).)

Padilla, J. (13 de Junio de 2023). *La mente es maravillosa* . Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/alfa-cronbach/>

Parra, M. E. (2018). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL. *EL BUZÓN DE PACIOLI*.

Parra, M. E. (2018). IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL ENTORNO ACTUAL. *EL BUZÓN DE PACIOLI*.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Pro, Q. (10 de Junio de 2023). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

Ruizbarroeta. (2 de Abril de 2023). *Ruizbarroeta*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

S. Kaplan, R., & P. Norton, D. (1996). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Harvard Business School Press.

Salazar, M. G. (2009). *Estrategias empresariales*. AMBATO: NTIC's - CEPOS - AMBATO.

UNAM. (s.f.). *Diplomado de presupuesto basado en resultados*. México: SHCP.

Unión, C. d. (2019). *LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. México: Última Reforma DOF 13-08-2019.

*YouTube*. (15 de Junio de 2023). Obtenido de [https://www.google.com/search?q=prueba+t-student+para+poblaciones+menores+a+30&oq=prueba+t-student+para+poblaciones+menores+a+30&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigATIHCAQQIRigATIKCAUQIRgWGB0YHtIBCTIxNjQ2ajBqN6gCALACAA&sourcei](https://www.google.com/search?q=prueba+t-student+para+poblaciones+menores+a+30&oq=prueba+t-student+para+poblaciones+menores+a+30&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQIRigATIHCAIQIRigATIHCAQQIRigATIKCAUQIRgWGB0YHtIBCTIxNjQ2ajBqN6gCALACAA&sourcei)

## **Glosario**

**Control:** Capacidad de gestionar, regular y dirigir un proceso según un plan o una intención específica.

**Estrategia:** Plan diseñado para alcanzar objetivos específicos.

**Inventario:** Listado que se elabora con la totalidad de los bienes tangibles de una compañía en un periodo concreto.

**MEFE:** Matriz de Evaluación de Factores externos

**MEFI:** Matriz de Evaluación de Factores Externos

**Micronegocio:** Unidad económica cuyo objetivo principal es desarrollar una actividad productiva para generar ingresos.

**Misión:** Propósito, esencia y motivo de la empresa, determina la razón de ser de la empresa, pudiendo sufrir alteraciones a lo largo de los años.

**Objetivo:** Son los valores y los propósitos o finalidades de una organización expresadas en las expectativas. Los objetivos formales son parte de la misión de la empresa y determinan el tipo de estrategia, procesos y estructura que esta adoptará. Por lo general, se presentan claramente para el conocimiento de los empleados y clientes.

**Panificadora:** Aquello que se desarrolla para obtener panes. Los establecimientos dedicados a la fabricación de pan, que reciben el nombre de panaderías, tienen a la panificación como su actividad principal.

**Planeación:** Es una de las etapas iniciales del proceso administrativo, en la cual se determinan los rasgos fundamentales de la organización, la misión y los objetivos, generalmente.

**Producción:** Actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos.

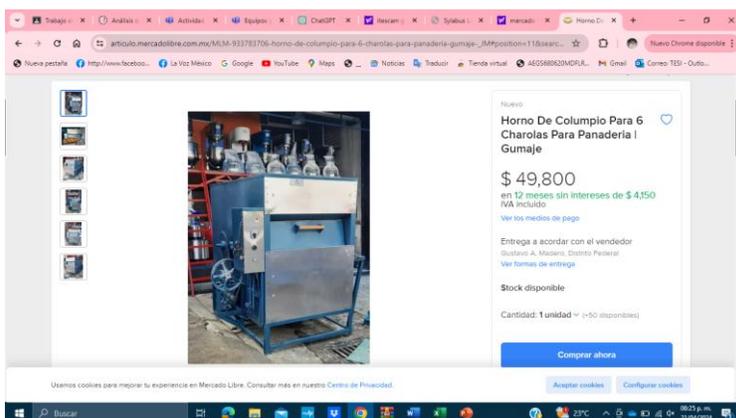
**Visión:** Determina las metas que se desea alcanzar dentro de un determinado período de tiempo.

## Anexos

### Cotizaciones

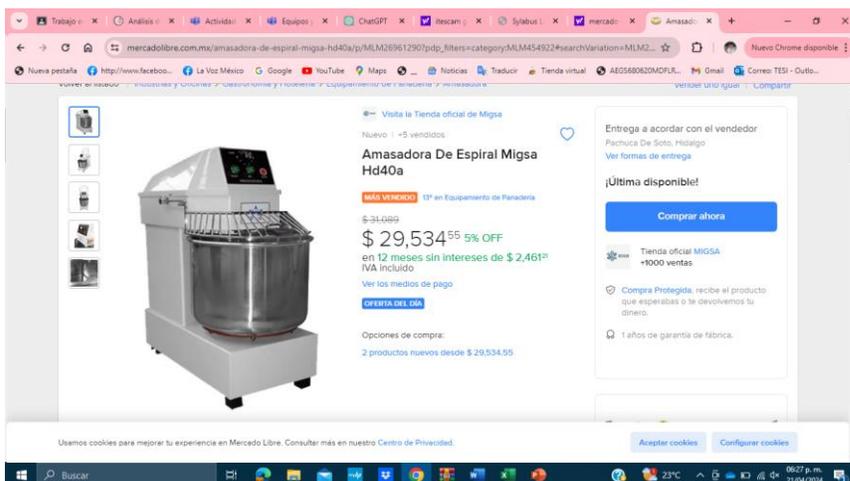
1.- Horno de columpio \$49,800

Link: [https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-933783706-horno-de-columpio-para-6-charolas-para-panaderia-gumaje-JM#position=11&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=12a2d775-c46b-4540-9029-19bc202b6986](https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-933783706-horno-de-columpio-para-6-charolas-para-panaderia-gumaje-JM#position=11&search_layout=stack&type=item&tracking_id=12a2d775-c46b-4540-9029-19bc202b6986)



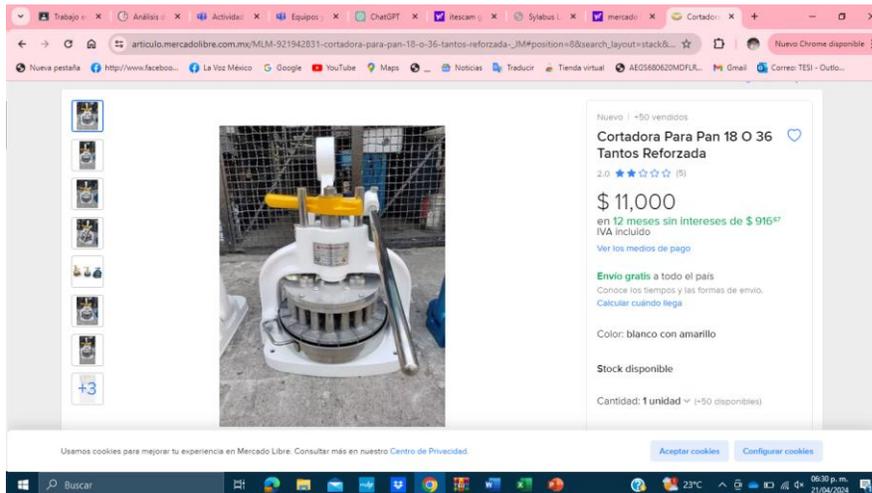
2.- Amasadora

Link: [https://www.mercadolibre.com.mx/amasadora-de-espiral-migsa-hd40a/p/MLM26961290?pdp\\_filters=category:MLM454922#searchVariation=MLM26961290&position=1&search\\_layout=stack&type=product&tracking\\_id=46288506-ba49-4093-b880-05b6d3c084a8](https://www.mercadolibre.com.mx/amasadora-de-espiral-migsa-hd40a/p/MLM26961290?pdp_filters=category:MLM454922#searchVariation=MLM26961290&position=1&search_layout=stack&type=product&tracking_id=46288506-ba49-4093-b880-05b6d3c084a8)



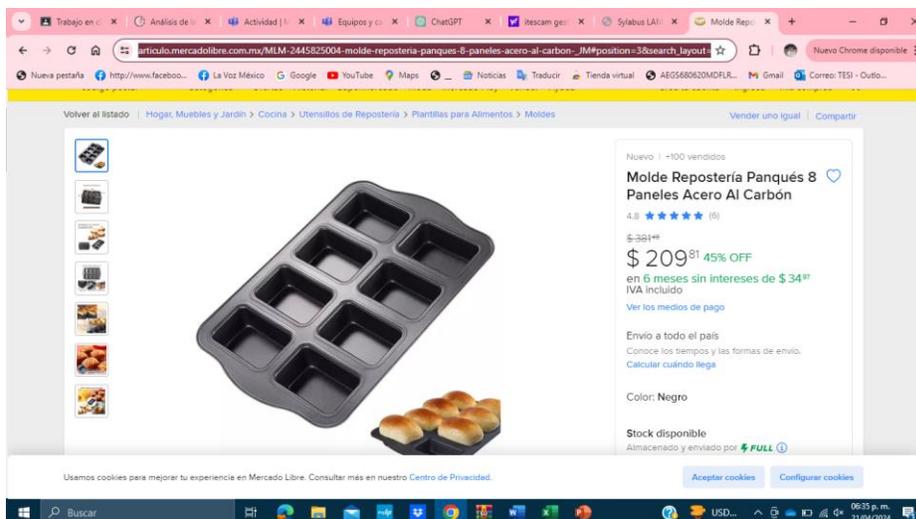
### 3.- Cortadora para pan

Link: [https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-921942831-cortadora-para-pan-18-o-36-tantos-reforzada-JM#position=8&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=63e7e064-16fc-4f30-bd0a-ab18f4011d82](https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-921942831-cortadora-para-pan-18-o-36-tantos-reforzada-JM#position=8&search_layout=stack&type=item&tracking_id=63e7e064-16fc-4f30-bd0a-ab18f4011d82)



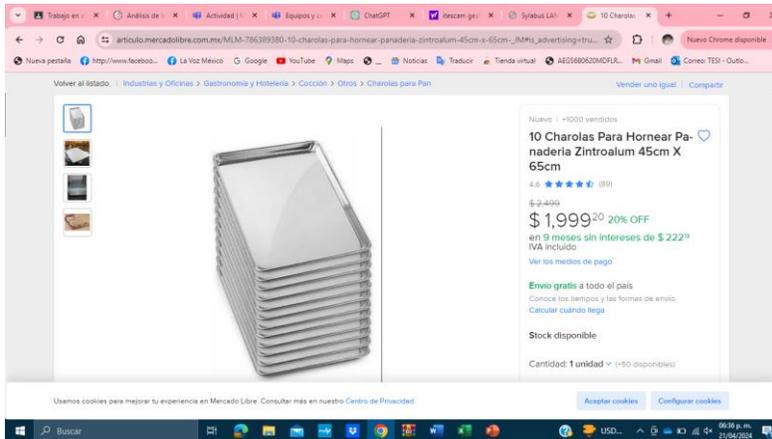
### 4.- Moldes para pan

Link: [https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-2445825004-molde-reposteria-panques-8-paneles-acero-al-carbon-JM#position=3&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=dd8ba950-ac99-4d7a-b7ac-becc3f01c397](https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-2445825004-molde-reposteria-panques-8-paneles-acero-al-carbon-JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=dd8ba950-ac99-4d7a-b7ac-becc3f01c397)



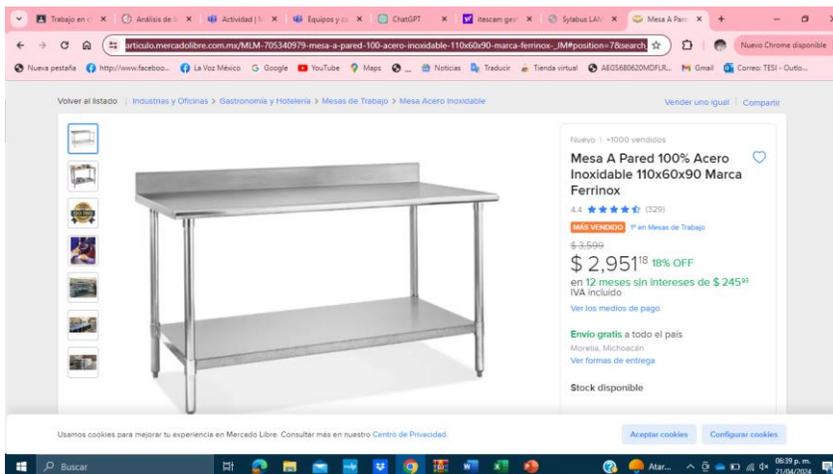
### 5.- Charolas para panadería

Link: [https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-786389380-10-charolas-para-hornear-panaderia-zintroalum-45cm-x-65cm-JM#is\\_advertising=true&position=1&search\\_layout=stack&type=pad&tracking\\_id=6e9201c2-15fe-4746-8d28-8d1afc9d7e9&is\\_advertising=true&ad\\_domain=VQCATCORE\\_LST&ad\\_position=1&ad\\_click\\_id=ZmVIMzg2NjktMmQ4Yy00OWQwLWE5NGEtNWE0ODFIY2I0MWMW2](https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-786389380-10-charolas-para-hornear-panaderia-zintroalum-45cm-x-65cm-JM#is_advertising=true&position=1&search_layout=stack&type=pad&tracking_id=6e9201c2-15fe-4746-8d28-8d1afc9d7e9&is_advertising=true&ad_domain=VQCATCORE_LST&ad_position=1&ad_click_id=ZmVIMzg2NjktMmQ4Yy00OWQwLWE5NGEtNWE0ODFIY2I0MWMW2)



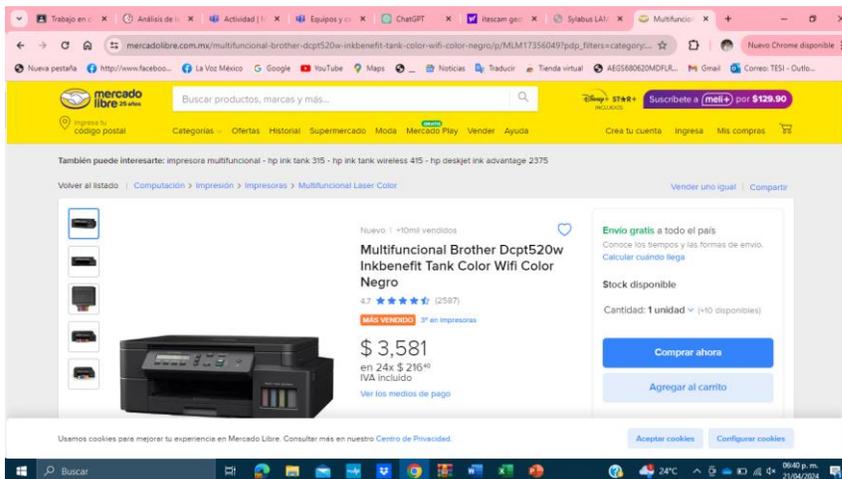
Mesa de acero inoxidable

Link: [https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-705340979-mesa-a-pared-100-acero-inoxidable-110x60x90-marca-ferrinox-JM#position=7&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=1267946f-f499-4527-a965-7432cf180424](https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-705340979-mesa-a-pared-100-acero-inoxidable-110x60x90-marca-ferrinox-JM#position=7&search_layout=stack&type=item&tracking_id=1267946f-f499-4527-a965-7432cf180424)



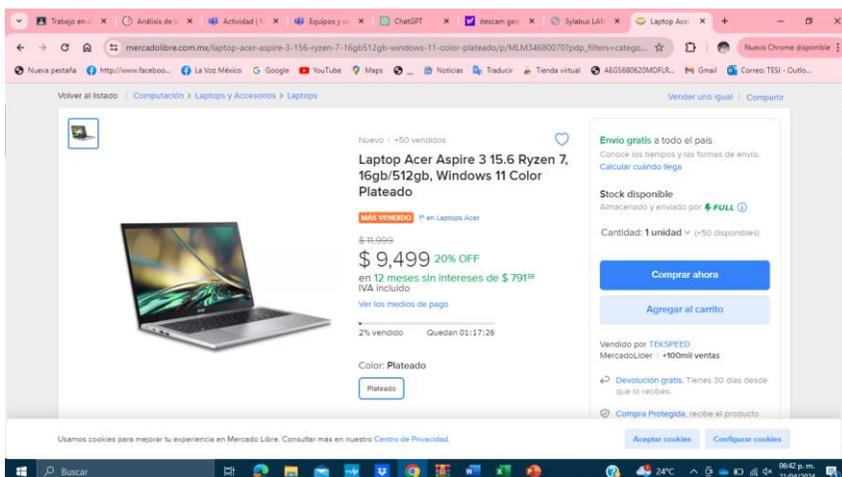
## Impresora

Link: [https://www.mercadolibre.com.mx/multifuncional-brother-dcpt520w-inkbenefit-tank-color-wifi-color-negro/p/MLM17356049?pdp\\_filters=category:MLM1676#searchVariation=MLM17356049&position=5&search\\_layout=stack&type=product&tracking\\_id=d6f31c95-5c8e-429b-82f2-d8cae0f48cb2](https://www.mercadolibre.com.mx/multifuncional-brother-dcpt520w-inkbenefit-tank-color-wifi-color-negro/p/MLM17356049?pdp_filters=category:MLM1676#searchVariation=MLM17356049&position=5&search_layout=stack&type=product&tracking_id=d6f31c95-5c8e-429b-82f2-d8cae0f48cb2)



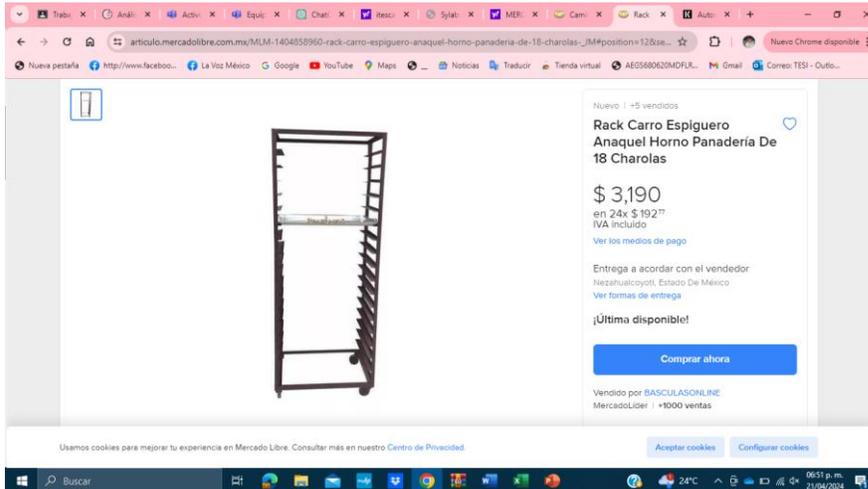
## Computadora

Link: [https://www.mercadolibre.com.mx/laptop-acer-aspire-3-156-ryzen-7-16gb512gb-windows-11-color-plateado/p/MLM34680070?pdp\\_filters=category:MLM1652#searchVariation=MLM34680070&position=22&search\\_layout=stack&type=product&tracking\\_id=9a28854f-c97c-4ce9-8630-1541c28a08cb](https://www.mercadolibre.com.mx/laptop-acer-aspire-3-156-ryzen-7-16gb512gb-windows-11-color-plateado/p/MLM34680070?pdp_filters=category:MLM1652#searchVariation=MLM34680070&position=22&search_layout=stack&type=product&tracking_id=9a28854f-c97c-4ce9-8630-1541c28a08cb)



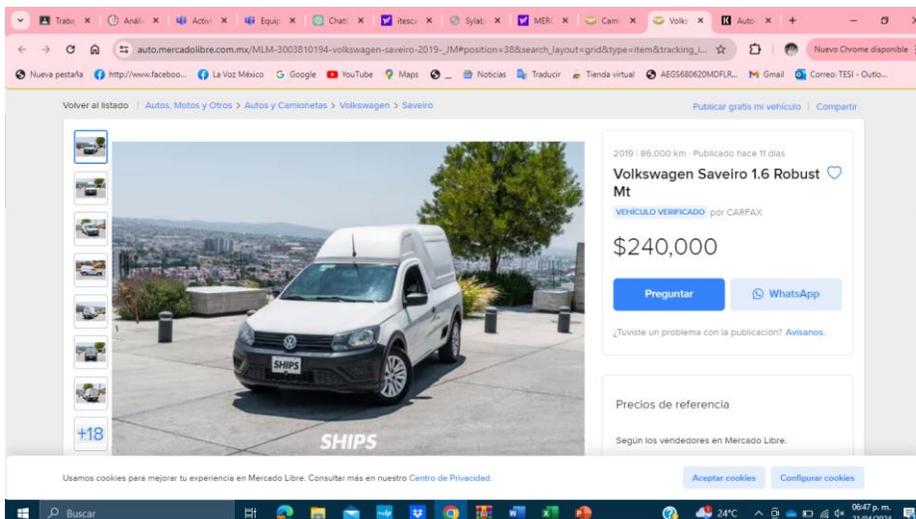
## Rack para charolas

Link: [https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-1404858960-rack-carro-espiguero-anaquel-horno-panaderia-de-18-charolas-JM#position=12&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=b2549dd5-36be-4a8b-8bf3-26cca44fb363](https://articulo.mercadolibre.com.mx/MLM-1404858960-rack-carro-espiguero-anaquel-horno-panaderia-de-18-charolas-JM#position=12&search_layout=stack&type=item&tracking_id=b2549dd5-36be-4a8b-8bf3-26cca44fb363)



## Camioneta

Link: [https://auto.mercadolibre.com.mx/MLM-3003810194-volkswagen-saveiro-2019- JM#position=38&search\\_layout=grid&type=item&tracking\\_id=389e7545-868e-4826-a96f-2039b90d730d](https://auto.mercadolibre.com.mx/MLM-3003810194-volkswagen-saveiro-2019- JM#position=38&search_layout=grid&type=item&tracking_id=389e7545-868e-4826-a96f-2039b90d730d)



## Planificación de inversiones

<b>PANIFICADORA PERCRUZ</b>											
<b>PLANIFICACION DE COMPRAS DE ACTIVO FIJO</b>											
<b>NOMBRE:</b>	PANIFICADORA KARY										
<b>AREA:</b>	PRODUCCIÓN	<b>FECHA:</b>	28/06/2024								
<b>PRESUPUESTO</b>		\$ 385,000.00									
<b>SUMA DE LAS COMPRAS</b>		\$ 384,389.36									
<b>DINERO SOBRANTE</b>		\$ 610.64									
CANT	DESCRIPCION	P. UNIT	MONTO	CLASIFICACIÓN	DEPRESIACIÓN		1ER AÑO	2DO AÑO	3ER AÑO	4TO AÑO	5TO AÑO
1	Horno	\$ 49,800.00	\$ 49,800.00	Maquinaria y equipo	10%	\$ 4,980.00	\$ 44,820.00	\$ 39,840.00	\$ 34,860.00	\$ 29,880.00	\$ 24,900.00
1	Amasadora	\$ 29,534.00	\$ 29,534.00	Maquinaria y equipo	10%	\$ 2,953.40	\$ 26,580.60	\$ 23,627.20	\$ 20,673.80	\$ 17,720.40	\$ 14,767.00
2	Cortadora	\$ 11,000.00	\$ 22,000.00	Maquinaria y equipo	10%	\$ 2,200.00	\$ 19,800.00	\$ 17,600.00	\$ 15,400.00	\$ 13,200.00	\$ 11,000.00
20	Moldes	\$ 209.80	\$ 4,196.00	Maquinaria y equipo	10%	\$ 419.60	\$ 3,776.40	\$ 3,356.80	\$ 2,937.20	\$ 2,517.60	\$ 2,098.00
20	Charolas	\$ 199.90	\$ 3,998.00	Maquinaria y equipo	10%	\$ 399.80	\$ 3,598.20	\$ 3,198.40	\$ 2,798.60	\$ 2,398.80	\$ 1,999.00
2	Mesa de acero inoxidable	\$ 2,951.18	\$ 5,902.36	Maquinaria y equipo	10%	\$ 590.24	\$ 5,312.12	\$ 4,721.89	\$ 4,131.65	\$ 3,541.42	\$ 2,951.18
1	Impresora	\$ 3,581.00	\$ 3,581.00	Equipo de computo	30%	\$ 1,074.30	\$ 2,506.70	\$ 1,432.40	\$ 358.10	\$ 358.10	\$ -
2	Computadora	\$ 9,499.00	\$ 18,998.00	Equipo de computo	30%	\$ 5,699.40	\$ 13,298.60	\$ 7,599.20	\$ 1,899.80	\$ 1,899.80	\$ -
1	Camionetas para transporte	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00	Equipo de transporte	25%	\$ 60,000.00	\$ 180,000.00	\$ 120,000.00	\$ 60,000.00	\$ -	\$ -
2	Rack para charolas	\$ 3,190.00	\$ 6,380.00	Maquinaria y equipo	10%	\$ 638.00	\$ 5,742.00	\$ 5,104.00	\$ 4,466.00	\$ 3,828.00	\$ 3,190.00
<b>TOTAL</b>			\$ 384,389.36					\$ 226,479.89	\$ 147,525.15	\$ 75,344.12	\$ 3,190.00

Planificación de gastos

<b>PANIFICADORA PERCRUZ</b>			
<b>PLANIFICACION DE GASTOS DE VENTA</b>			
NOMBRE:		PANIFICADORA KARY	
AREA:	PRODUCCIÓN	FECHA:	28/06/2024
PRESUPUESTO		\$ 14,500.00	
SUMA DE LAS COMPRAS		\$ 13,599.00	
DINERO SOBRANTE		\$ 901.00	
CANT	DESCRIPCION	P. UNIT	MONTO
80	Gasolina	\$ 29.80	\$ 2,384.00
4	Viaticos	\$ 150.00	\$ 600.00
1	Bascula	\$ 550.00	\$ 550.00
2	Empleada de most	\$ 4,800.00	\$ 9,600.00
3	Espatulas	\$ 155.00	\$ 465.00
TOTAL			\$13,599.00

<b>PANIFICADORA PERCRUZ</b>			
<b>PLANIFICACION DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
NOMBRE:		PANIFICADORA KARY	
AREA:	PRODUCCIÓN	FECHA:	28/06/2024
PRESUPUESTO		\$ 8,600.00	
SUMA DE LAS COMPRAS		\$ 8,035.00	
DINERO SOBRANTE		\$ 565.00	
CANT	DESCRIPCION	P. UNIT	MONTO
1	Block de notas	\$ 40.00	\$ 40.00
100	Bolsas promocionales	\$ 1.50	\$ 150.00
1	Paquete de hojas blancas	\$ 125.00	\$ 125.00
1	Administrador	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00
1	Tinta	\$ 220.00	\$ 220.00
TOTAL			\$8,035.00



16	\$9,044.02	\$3,776.22	\$5,267.80	\$ 307,247.04
17	\$9,044.02	\$3,712.57	\$5,331.45	\$ 301,915.59
18	\$9,044.02	\$3,648.15	\$5,395.87	\$ 296,519.72
19	\$9,044.02	\$3,582.95	\$5,461.07	\$ 291,058.64
20	\$9,044.02	\$3,516.96	\$5,527.06	\$ 285,531.58
21	\$9,044.02	\$3,450.17	\$5,593.85	\$ 279,937.73
22	\$9,044.02	\$3,382.58	\$5,661.44	\$ 274,276.29
23	\$9,044.02	\$3,314.17	\$5,729.85	\$ 268,546.44
24	\$9,044.02	\$3,244.94	\$5,799.08	\$ 262,747.36
25	\$9,044.02	\$3,174.86	\$5,869.16	\$ 256,878.20
26	\$9,044.02	\$3,103.94	\$5,940.08	\$ 250,938.13
27	\$9,044.02	\$3,032.17	\$6,011.85	\$ 244,926.27
28	\$9,044.02	\$2,959.53	\$6,084.50	\$ 238,841.78
29	\$9,044.02	\$2,886.00	\$6,158.02	\$ 232,683.76
30	\$9,044.02	\$2,811.60	\$6,232.43	\$ 226,451.34
31	\$9,044.02	\$2,736.29	\$6,307.73	\$ 220,143.60
32	\$9,044.02	\$2,660.07	\$6,383.95	\$ 213,759.65
33	\$9,044.02	\$2,582.93	\$6,461.09	\$ 207,298.56
34	\$9,044.02	\$2,504.86	\$6,539.16	\$ 200,759.40
35	\$9,044.02	\$2,425.84	\$6,618.18	\$ 194,141.22
36	\$9,044.02	\$2,345.87	\$6,698.15	\$ 187,443.07
37	\$9,044.02	\$2,264.94	\$6,779.08	\$ 180,663.99

38	\$9,044.02	\$2,183.02	\$6,861.00	\$ 173,802.99
39	\$9,044.02	\$2,100.12	\$6,943.90	\$ 166,859.09
40	\$9,044.02	\$2,016.21	\$7,027.81	\$ 159,831.28
41	\$9,044.02	\$1,931.29	\$7,112.73	\$ 152,718.55
42	\$9,044.02	\$1,845.35	\$7,198.67	\$ 145,519.88
43	\$9,044.02	\$1,758.37	\$7,285.66	\$ 138,234.23
44	\$9,044.02	\$1,670.33	\$7,373.69	\$ 130,860.54
45	\$9,044.02	\$1,581.23	\$7,462.79	\$ 123,397.75
46	\$9,044.02	\$1,491.06	\$7,552.96	\$ 115,844.78
47	\$9,044.02	\$1,399.79	\$7,644.23	\$ 108,200.55
48	\$9,044.02	\$1,307.42	\$7,736.60	\$ 100,463.95
49	\$9,044.02	\$1,213.94	\$7,830.08	\$ 92,633.87
50	\$9,044.02	\$1,119.33	\$7,924.69	\$ 84,709.18
51	\$9,044.02	\$1,023.57	\$8,020.45	\$ 76,688.73
52	\$9,044.02	\$926.66	\$8,117.37	\$ 68,571.36
53	\$9,044.02	\$828.57	\$8,215.45	\$ 60,355.91
54	\$9,044.02	\$729.30	\$8,314.72	\$ 52,041.19
55	\$9,044.02	\$628.83	\$8,415.19	\$ 43,626.00
56	\$9,044.02	\$527.15	\$8,516.87	\$ 35,109.13
57	\$9,044.02	\$424.24	\$8,619.79	\$ 26,489.34
58	\$9,044.02	\$320.08	\$8,723.94	\$ 17,765.40
59	\$9,044.02	\$214.67	\$8,829.36	\$ 8,936.04