



**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO
FACULTAD DE ECONOMÍA, CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA
PASTELERÍA TRÉBOL**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL QUE
PRESENTA:
CAROLINA CHÁVEZ NÁJERA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS**

**DIRECTOR DE PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL
DOCTOR ISRAEL IVÁN GUTIÉRREZ MUÑOZ**

DURANGO, DGO. FEBRERO 2023



UJED
Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Intervención Profesional presentado por la **C. CAROLINA CHAVEZ NAJERA** para la obtención de grado de **MAESTRA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS** titulado "**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN LA EMPRESA PASTELERÍA EL TRÉBOL** "

DIRECTOR DE INTERVENCIÓN: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

JURADO

PRESIDENTE: M.A. José Gerardo Martínez Quiroz

VOCAL: M.A. Paola Yamilet Herrera Cortés

SECRETARIO: Dr. Israel Iván Gutiérrez Muñoz

SUPLENTE: M.C.C. Zaira Esther Muñoz Cabrales

SUPLENTE: Dr. Mario Alberto García Meza

Victoria de Durango, Dgo., a 01 de diciembre del 2022

RESUMEN

La industria de panificación representa un producto que es de consumo diario en la alimentación, dado que se deriva de harinas debidamente procesadas y tratadas, para lograr la transformación de dicha materia en productos elaborados, en diversas presentaciones y sabores.

El presente trabajo muestra las distintas fases en las que una pequeña empresa familiar se enfrenta al iniciar operaciones, debido a que muchos aspectos como la planeación estratégica, se pasan por alto y se lleva un rumbo que no se planea con herramientas y métodos, que puedan lograr un mejor rendimiento y aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta la Pastelería Trébol.

La maquinaria que se utiliza como recurso de ayuda para la elaboración de los productos de repostería y panificación, se ha podido integrar con la mano de obra, enfocándose a un proceso con una creciente automatización, debido a la creciente demanda de nuevas técnicas y formas de trabajo

Los procedimientos que se hacen para la panificación es un proceso higiénico y de calidad, desarrollando de manera fácil la compresión e implementación de forma inmediata, garantizando que en el negocio se utilicen estándares de calidad para su producción.

La metodología utilizada para el diagnóstico fue JICA, para ayudar en un diagnóstico integral determinando cuales son las áreas principales que requieren mejora inmediata y cuáles es la causas raíz de los problemas detectados para proponer un programa de acciones de mejora de bajo costo y alto impacto, con apoyo del análisis FODA para visualizar la gestión estratégica del negocio.

Los resultados que se esperan en la Pastelería Trébol, es que mejore las formas de control, seguimiento y evaluación de los resultados, ya que la capacidad actual de la empresa no ha sido maximizada en su totalidad, logrando mejore la productividad de sus servicios, incremente sus ventas, cimiente las bases, registre su marca y pueda expandirse a nivel de franquicia.

ABSTRACT

The baking industry represents a product that is consumed daily in food, since it is derived from duly processed and treated flours, in order to achieve the transformation of said material into elaborated products, varied in presentations and flavors.

The present work shows the different phases that a small family business faces when starting operations, due to the fact that many aspects, such as strategic planning, are overlooked and a course is taken that is not planned with tools and methods, which can achieve better performance and use of the resources that Trébol Bakery has.

The machinery that is used as an aid resource for the preparation of confectionery and bakery products, has been able to be integrated with the workforce, focusing on a process with increasing automation, due to the growing demand for new techniques and forms of production worked.

The procedures that are done for baking is a hygienic and quality process, easily developing the compression and implementation immediately, guaranteeing that the business uses quality standards for its production.

The methodology used in the diagnosis was JICA, to help in a comprehensive diagnosis determining which are the main areas that require immediate improvement and which are the root causes of the problems detected to propose a program of low-cost and high-impact improvement actions. with the support of the SWOT to visualize the strategic management of the business.

The results that are expected in the El Trébol Pastry Shop, is that it improves the forms of control, monitoring and evaluation of the results, since the current capacity of the company has not been fully maximized, achieving an improvement in the productivity of its services, increase your sales, lay the foundations, register your brand and be able to expand at the franchise level.

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
ABSTRACT.....	4
INTRODUCCIÓN.....	9
OBJETIVOS.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
CAPITULO I MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Concepto de empresa	12
1.2 Concepto de empresa familiar	13
1.3 Concepto de empresario	14
1.4 Factores a considerarse para la creación de una empresa.....	15
1.5 Recursos de la empresa	17
1.6 Áreas funcionales de la empresa	19
1.7 Desarrollo empresarial	21
1.8 Función de la empresa en la sociedad	23
1.9 Clasificación de las empresas	24
1.10 Tamaño.....	25
1.11 Finalidad.....	25
1.12 Actividad económica.....	26
1.13 Tecnología	27
1.14 Régimen Jurídico	28
1.15 Características de la micro, pequeña y mediana empresa.....	28
1.16 Planeación estratégica	28
1.17 Importancia de la planeación estratégica.....	29
1.18 Proceso de formulación de planeación estratégica.....	31
1.19 Misión.....	31
1.20 Visión	31
1.21 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	32
1.22 Objetivos	32
1.23 Políticas.....	33
1.24 Estrategias	33
1.25 Metas	34
1.26 Alineación estratégica	34
1.27 Concepto de consultoría.....	35

1.28 Consultoría de empresas.....	36
1.29 Características de la consultoría de empresas.	37
1.30 Etapas del proceso de consultoría.....	39
1.31 Modelo de Gordon y Ronald Lippitt	39
1.29 Habilidades personales de la consultoría	40
CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL.....	42
2.1 Análisis del entorno	42
2.2 Análisis PESTEL	42
2.3 Entorno político	44
2.4 Entorno económico.....	45
2.5 Entorno socio-cultural.....	45
2.6 Entorno tecnológico.....	46
2.7 Entorno ecológico.....	47
2.8 Entorno legal	48
2.9 Fundamentación histórica de la industria pastelera en México	48
2.10 Análisis del contexto nacional de la industria pastelera	49
2.11 Importancia de la industria pastelera en la sociedad mexicana	49
2.12 Historia de MIPYMES en México.....	50
2.13 La importancia de las MIPYMES en el ámbito mundial.....	51
2.14 Las MIPYMES en América Latina.....	51
2.15 Las MIPYMES en México	52
2.16 Durango y el desarrollo de la MIPYME a nivel local.....	53
2.17 Importancia económica de las MIPYMES	53
2.18 Generalidades principales de las MIPYMES.....	54
2.19 Origen de la microempresa	55
2.20 Problemas de la micro, pequeña y mediana empresa	55
2.21 El consumo de pan en México aumentó durante confinamiento	56
2.22 Estadísticas de panificación en México	57
2.23 Análisis del micro entorno.....	57
2.24 Amenaza de entrada de nuevos competidores	58
2.25 Amenaza de productos sustitutos.....	59
2.26 Poder de negociación de los clientes.....	59
2.27 Poder de negociación de los proveedores.....	59
2.28 Rivalidad entre los competidores del sector.....	60
2.29 Competencias de pastelerías en Durango.....	60

CAPITULO III MARCO ORGANIZACIONAL	62
3.1 Antecedentes históricos de la organización.....	62
3.2 Problemática	62
3.3 Estructura organizacional	62
3.4 Normatividad a la que está sujeta particularmente la empresa.	63
3.5 Competencia	63
3.6 Mercado	63
3.7 Ramo	64
3.8 Fecha de establecimiento.....	64
3.9 Productos fabricados y vendidos	64
3.10 Número de empleados	66
3.11 Volumen de ventas anual	66
3.12 Características de la administración	66
3.13 Organigrama	66
3.14 Instalaciones principales.....	68
3.15 Proveedores principales	70
3.16 Clientes principales	70
CAPITULO IV METODOLOGÍA	71
4.1 Introducción.....	71
4.2 Modelo de Intervención	71
4.3 Etapa 1 de Desarrollo de la Necesidad de Cambio.....	72
4.4 Etapa 2 de Establecimiento de una Relación de Cambio.....	72
4.5 Etapa 3 Diagnostico	72
4.6 Etapa 4 Planeación	73
CAPITULO V RESULTADOS	74
5.1 Análisis FODA	74
5.2 Mapa estratégico.....	80
5.3 Cuadro de Mando Integral.....	81
CAPITULO VI	86
6.1 CONCLUSIONES.....	86
6.2 RECOMENDACIONES	87
GLOSARIO DE TERMINOS	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
APÉNDICES.....	100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Clasificación de PYMES.....	55
Tabla 2.2 Principales competencias de pastelerías posicionadas en Durango	61
Tabla 3.1 Lista de Productos	64
Tabla 3.2 Descripción de funciones	68
Tabla 3.3 Lista de principales proveedores	70
Tabla 5.1 Escalas del test de clima organizacional	77
Tabla 5.2 Dimensiones del test Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO) .	78
Tabla 5.3 Resultados por dimensión del test IPCO	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2 Análisis PESTEL.....	44
Figura 2.2 Las 5 Fuerzas de Porter.....	58
Figura 3.1 Propuesta de Organigrama	67
Figura 3.2 Matriz Calle Escorpión # 304 Fracc. Sahop	69
Figura 3.3 Nuevas Instalaciones en Calle Carretera a la Flor, La Ferrería.	69
Figura 5.1 Diagnóstico de la Pastelería El Trébol	75
Figura 5.2 Gráfica área de administración	76
Figura 5.3 Gráfica área de Recursos Humanos	76
Figura 5.4 Gráfica área de mercadotecnia	77
Figura 5.5 Clima Organizacional	78
Figura 5.6 Mapa Estratégico	80

INDICE DE APÉNDICE

Apéndice 4.1 Modelo del Cambio Planeado desarrollado por Ronald Lippitt, Jean Watson y Bruce Westley.....	100
Apéndice 5.1 Guía de Entrevista.....	101
Apéndice 5.2 Formato de Diagnóstico Integral.....	103
Apéndice 5.3 Formato de Diagnóstico de Clima Organizacional	107
Apéndice 5.4 Resultados del clima organizacional.....	111
Apéndice 5.5 Cédulas de Indicadores.....	129

INTRODUCCIÓN

Este trabajo consiste en la realización de una propuesta de intervención profesional en la pastelería El Trébol ubicada en la ciudad de Durango y se abordan temas de los retos que enfrenta la industria panificadora, entre otras situaciones que rodean la problemática de la panificadora.

Analizando la situación presentada y considerando la importancia que genera en la sociedad en Durango, el tener empresas que ofrecen productos de calidad y la infraestructura adecuada para su producción, tal como la pastelería “El Trébol”; y lograr identificar puntos endebles e incrementar por medio del diseño de estrategias, su máximo desarrollo iniciando desde la formalidad del negocio.

Contando con el apoyo de” El Trébol” y teniendo como objetivo presentar a la propietaria los resultados de una investigación, que identifica cuales son las razones reales que están influyendo directamente en los diferentes departamentos; y así facilitar la toma de decisiones en pro de la empresa.

Es por ello, que la presente intervención es considerable para el desarrollo de la organización para las futuras acciones preventivas y correctivas para la optimización de procesos.

El presente documento muestra objetivos y objetivos específicos los cuales son:

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de intervención basado en la planeación estratégica para la mejora en el desempeño de las diferentes áreas y desarrollo de acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la pastelería El Trébol.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico general de la empresa como herramienta de estudio de la situación de la empresa.
- Analizar áreas de oportunidad del negocio para la toma futura de decisiones.
- Diseñar, estudiar y sugerir estrategias adecuadas que permitan incrementar el desempeño óptimo de las principales áreas de la pastelería.

- Elaborar y presentar un estudio técnico y administrativo diseñando una función óptima de los diferentes procesos.

Por lo anterior, es necesario el estudio de la empresa y la generación de estrategias. La presente investigación consta de 6 capítulos:

Capítulo I. Marco Teórico: Se hace referencia a la parte fundamental de la intervención, para sustentar el estudio, integrando la teoría y los factores que guían la importancia en el proceso de elaboración del presente proyecto.

Capítulo II. Marco Contextual: Se hace mención respecto a los antecedentes de la problemática, aunado a ello la teoría que fundamentará las variaciones analíticas del proyecto con base a dicho planteamiento del problema.

Capítulo III. Marco Organizacional: Se hace una reseña de la empresa, como su historia, misión y visión, la estructura organizacional y sus funciones; así como la descripción del producto y servicio que ofrecen.

Capítulo IV. Marco metodológico: Se plantea la problemática de la empresa, los objetivos de la intervención, los datos específicos que contribuyen al desarrollo de la misma, tipo de investigación utilizada en el diagnóstico fue JICA, para ayudar en la evaluación integral, analizando cuales son las áreas principales que requieren mejora inmediata y proponer un programa de acciones de mejora de bajo costo y alto impacto, con apoyo del análisis FODA y el empleo de un test psicológico de clima organizacional.

Capítulo V. Resultados: Finalizar el proyecto con las conclusiones obtenidas, con una serie de recomendaciones para la empresa a considerar, mostrando el respaldo de la información.

Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones: Se hace una síntesis del estudio realizado en la Pastelería explicando los principales motivos para presentar las conclusiones y recomendaciones correspondientes para complementar el trabajo expuesto.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

El presente proyecto se construye integrando la teoría como parte fundamental para sustentar el contenido y la relevancia del documento, se presenta a continuación de manera coherente los conceptos, bases y preposiciones teóricas relacionadas con los temas de la propuesta de intervención profesional donde se tiene como propósito centrarse en ideas, definiciones claves como la proposición de empresa donde se explica con claridad por diferentes autores, entre ellos hace referencia a Münch Galindo donde señala que las empresas son una fuente de ingresos, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal y el éxito de la creación de una empresa depende de factores como el mercado, recursos financieros, recursos materiales, recursos humanos, recursos tecnológicos, es importante señalar que debido a los avances científicos, tecnológicos y económicos actualmente han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas considerándose su tamaño, giro, constitución jurídica, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, en este sentido es importante analizar las diferentes circunstancias específicas como el entorno político, social, económico y geográfico. En lo concerniente al crecimiento económico se da un contrato tradicional entre empresa y sociedad como base del progreso tanto privado como social de hecho como lo menciona el propio Stiglitz que manifiesta que las corporaciones están en el negocio para hacer dinero y también refuerza la idea que las mismas han contribuido a trasladar los beneficios de la globalización a los países en vías de desarrollo y han ayudado a elevar el nivel de vida en gran parte del mundo. Actualmente las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia en cualquier economía, desde mundial hasta regional. Otros autores como Senge y Drucker señalaban que todos podríamos ser empresarios tan solo identificando una oportunidad de negocio que nos permitiera en el largo plazo crecer y consolidar una empresa por medio del proceso de formular y ejecutar estrategias en la organización con la finalidad de analizar la toma de decisiones permitiendo con ello que las organizaciones tengan la capacidad de adaptarse a las distintas realidades o contextos sociales y las posibles alternativas de acción en el futuro para tomar decisiones presentes.

1.1 Concepto de empresa

Para Chiavenato (1993) La empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". El autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

Pallares et al. (2005) la empresa se le puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".

Las empresas son una fuente de ingresos para trabajadores, proveedores, gobierno y empresarios, promueven el desarrollo económico de la sociedad, contribuyen al sostenimiento de servicios públicos, representan un medio para la realización o satisfacción personal, y fomentan la capacitación y el desarrollo de habilidades, así como la inversión y la formación de capital. (Münch Galindo, 1997)

Münch Galindo (1997) Desde el punto de vista administrativo, la empresa es un "grupo social, unidad productiva, en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE, 2001) sitúa el origen de la palabra empresa en el vocablo italiano impresa, la palabra denomina "la entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios generalmente con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad".

(Friedman, 1990) se muestra firme defensor de la consideración tradicional sobre la función de la empresa. Para él solamente hay una responsabilidad social en los negocios: utilizar los recursos y desarrollar actividades diseñadas para incrementar las ganancias siempre y cuando permanezcan dentro de las reglas del juego, es decir, que se dediquen a la competencia abierta y libre sin el engaño ni el fraude. Mediante esta percepción el único objetivo de las empresas en su actividad económica - productiva será maximizar sus beneficios respondiendo al interés de sus inversores.

Friedman (1990) “hacer cuanto más dinero sea posible conforme a las normas básicas de la sociedad, tanto las legales como las costumbres éticas”.

Esta idea se fortalece por la propia idiosincrasia del sistema de mercado, que legitima jurídicamente dicho objetivo, y por dejar al Estado el papel exclusivo de atender las necesidades sociales gracias a los ingresos que obtiene de los impuestos que soportan las empresas, cuanto mayor beneficios empresariales mayores ingresos para el Estado y, por lo tanto, mejora del grado de bienestar económico y social de la sociedad. Friedman (como se citó en Sánchez Jiménez, 2015 p. 129)

1.2 Concepto de empresa familiar

En una época caracterizada por la creciente apertura de las economías nacionales y el predominio de las grandes empresas transnacionales, la empresa familiar tiende a ser percibida como parte del pasado, al concebirse como una modalidad de organización empresarial que poco tiene que ver con la era de la globalización. No obstante, hoy por hoy, las empresas familiares continúan siendo muy importantes en la economía de cualquier país. La empresa familiar es una organización social de gran complejidad, donde conviven la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes y generadores de conflicto. (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez 2016)

Operativamente la empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales. (Lozano Posso, 2000)

Según Soto Maciel (2013), la define como aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio.

Dentro del devenir histórico las empresas familiares han constituido la forma de organización empresarial más antigua, siendo en la mayoría de los casos, la base de los procesos de desarrollo que suceden a las grandes crisis estructurales. (Banco Mundial, 2011).

Para Soto Maciel (2013) las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. En el campo de la investigación académica, los países industrializados han sido los primeros en valorar el papel económico de la empresa familiar, al considerarla parte fundamental de las estructuras debido a su preponderante papel en la generación de riqueza nacional.

No obstante, en la actualidad, la noción de empresa familiar carece aún de consenso por retomar el modelo de los tres círculos, donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. (Tagiuri y Davis, 1982)

De acuerdo con Croutsche y Ganidis (2008) esta heterogeneidad conceptual se relaciona, principalmente, con la dificultad para fijar los límites fronterizos entre el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa.

1.3 Concepto de empresario

En términos simples, el concepto de empresario se refiere a quien aporta recursos para establecer una empresa y dirigirla. La realidad es que el concepto entraña una complejidad bastante más profunda de lo que pudiera parecer. En su origen, el empresario se visualizaba conforme al concepto señalado inicialmente; los economistas clásicos fundamentaron sus teorías en este perfil. Con el tiempo, la aparición de las grandes empresas dio origen a diferentes conceptos de empresario: el que aporta recursos y el que dirige la empresa. Sería cuestionable considerar si quien aporta recursos a una empresa es realmente un empresario; las sociedades por acciones conforman capitales destinados a la creación de empresas, pero quienes aportan capital no necesariamente dirigen la empresa. (Castro et al., 2015 p. 98)

El empresario es un agente polifacético que toma decisiones en contextos inciertos tanto en organizaciones privadas como públicas, buscando optimizar la asignación y eficiencia de recursos al interior de éstas. El concepto empresario no solamente compete a la disciplina administración como cuerpo de teorías o modelos de comportamiento, como tradicionalmente se ha pensado por parte de científicos sociales, sino que también el concepto, características y comportamiento del empresario es modelado por otras disciplinas como la sociología, la sicología y de manera relevante por la economía. (Buitrago y Valencia, 2017)

Villegas et al. (2005) definen al empresario como una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito.

Según Andrade (2005) el empresario es "aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo".

Para Ferrell et al. (2004) "un empresario es una persona que arriesga su dinero, tiempo y esfuerzo para desarrollar un producto o forma de hacer algo innovador".

El Diccionario de Marketing (1999) brinda la siguiente definición de empresario como: persona que posee unas posibilidades determinadas para el desarrollo de la actividad comercial, como, por ejemplo, visión, liderazgo, asunción del riesgo, etc. Es capaz de aunar las diversas partes necesarias para hacer funcionar una empresa y obtener un beneficio.

1.4 Factores a considerarse para la creación de una empresa

Las empresas son fuentes de riqueza y empleo, por lo que resulta fundamental su creación en los países en vías de desarrollo, como una solución a la problemática del desempleo y de la dependencia económica. Es innegable que el capital es un factor imprescindible para la creación de una empresa; sin embargo, y sobre todo en lo referente a la microempresa, la mayoría de las veces se requiere de iniciativa y valentía para emprender un pequeño negocio, más que de capital. Es necesario tomar en cuenta que, ante el desempleo creciente, una alternativa viable es el autoempleo o la "oficina en casa".

En comparación con la expansión o el mantenimiento de una empresa en marcha, resulta complicada la instalación y administración de una nueva empresa, ya que ésta, sea cual fuere su magnitud, siempre implica riesgos, tales como: tiempo considerable en su planeación y operación, posibilidad de pérdidas económicas, tiempo para la formación de una clientela y una operación eficiente tanto en lo técnico como en lo administrativo. (Münch Galindo, 1997)

El éxito de la creación de una empresa depende de los siguientes factores:

Mercado: Antes de iniciar cualquier negocio, debe realizarse una investigación de mercado con la finalidad de evaluar si el producto o servicio a ofrecer satisface las necesidades de los clientes, y si éstos están dispuestos a comprarlo y si tienen la disposición y capacidad económica para adquirirlo. El producto o servicio debe presentar las cualidades requeridas y tener un precio apropiado a los ingresos de la clientela, de tal forma que sea posible asegurar las ventas, contar con clientes leales y con una imagen adecuada ante la población. También deben investigarse factores como la competencia y las características de la población, solamente si existe una posibilidad real de éxito en el mercado, será aconsejable iniciar la empresa.

Recursos: A partir de la creación de la empresa surge la necesidad de elegir, combinar y armonizar diferentes elementos, con el propósito de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. Los recursos de una empresa son:

- **Financieros.** Capital de los inversionistas, financiamiento.
- **Materiales.** Incluyen inmuebles, maquinaria, herramienta, equipo y materias primas.
- **Humanos.** Constituidos por el personal.
- **Tecnológicos.** Todos los instrumentos y la tecnología que ayudan a obtener una mejor eficiencia en las operaciones de la empresa.

Las cantidades y cualidades de los recursos que tienen que utilizarse en la formación de una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización.

- **Entorno económico.** Las empresas influyen de manera directa en la economía de un país, ya que se consideran a nivel nacional como uno de los sectores económicos en el Sistema de Cuentas Nacionales y al calcular el Producto Interno Bruto. La operación de las empresas afecta a la situación económica de la sociedad en la que se desenvuelven. Algunos de los aspectos más importantes en los que influyen son: la entrada de divisas al país, la exportación, la inversión de capital nacional y extranjero, las políticas fiscales y arancelarias y los convenios comerciales. Por otra parte, el desarrollo económico del país también influye en el éxito de las empresas, el cual se ve afectado por ciertas variables como el tipo de cambio, la distribución

de la población, la infraestructura, entre otras.

- **Entorno político.** En todos los países existen regiones o estados en los cuales la probabilidad de éxito es muy grande para una empresa. Sin embargo, si la situación política no es adecuada, la empresa puede ser afectada.
- **Entorno social.** La existencia de una empresa que produce bienes y/o servicios afecta el entorno social mediante la generación de empleos, la influencia en las compras de la población, etcétera.
- **Entorno geográfico.** De vital importancia es el lugar en el que se establezca la empresa; el clima, la distancia en cuanto a proveedores y clientes y la infraestructura son factores básicos. Por otra parte, en algunos casos, las empresas afectan al ambiente, ya que durante el proceso de fabricación de sus productos se originan residuos y algunos de éstos pueden ser nocivos para el ser humano. En este contexto, el respeto al ambiente es trascendental.

1.5 Recursos de la empresa

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos que deben emplearse con eficiencia y eficacia. Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La naturaleza provee los materiales y las materias primas que se transforman en productos o servicios. El capital proporciona los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarias, y para la remuneración de la mano de obra. El trabajo representa la intervención humana o física en los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados. (Chiavenato, 2000)

Los recursos organizacionales se clasifican, de manera general, en cinco grupos, que se explican a continuación.

Recursos físicos y materiales. Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea ofrecer servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, tales como locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo encaminados a la producción de los bienes y de los servicios que ofrece

la organización. Sobre la tecnología es aplicable al área de los recursos materiales y físicos de la organización; sin embargo, la tecnología no se limita sólo a éstos.

Recursos financieros. Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se dispone de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización. Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que se requieren. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, pues le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones. También es frecuente medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, el valor de materias primas y productos acabados en almacén, etcétera.

Recursos humanos. Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etcétera. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos puestos dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad en la organización. Además, las personas son muy distintas entre sí; constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etcétera.

Recursos mercadológicos. Constituyen los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los

productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos por los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etcétera. Sin los recursos mercadológicos, de nada sirven los demás recursos de la organización, pues, si se la despoja de sus clientes consumidores o usuarios, perdería su propia razón de existir. A los recursos mercadológicos se les llama también recursos comerciales, como denominación restrictiva para distinguir sólo las actividades directamente relacionadas con las operaciones de venta.

Recursos administrativos. Comprenden todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Son todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración. En toda organización se presenta el fenómeno de la división del trabajo y de la especialización que genera la diferenciación, gracias a la cual todo conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de las actividades, al que le denominamos diferenciación.

Los recursos organizacionales materiales, financieros, humanos o mercadológicos requieren procesos de administración complejos. Todos deben captarse del ambiente, aplicarse internamente al sistema, conservarse, desarrollarse y controlarse para que el sistema sea eficiente y eficaz.

1.6 Áreas funcionales de la empresa

Independientemente de su tamaño, para lograr sus objetivos toda empresa lleva a cabo cuatro funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, manejar el dinero para producirlo y las ganancias que obtiene y coordinar al personal para que desempeñe sus labores. Estas cuatro funciones son conocidas como áreas funcionales o departamentos de la empresa, se les conoce comúnmente como Producción, Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos y Sistemas, respectivamente. La magnitud de estas áreas y sus nombres, así como el número de personas que las integra varían de acuerdo con la complejidad y las características específicas de

cada empresa. A continuación, se analizan estas cuatro funciones básicas. (Münch Galindo, 1997)

Finanzas: La finalidad de esta función es obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente. La función financiera es indispensable ya que a través de ella se maneja el dinero de la compañía, además de que se realizan las otras funciones de la *organización*, como: inversiones, distribución, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todos aquellos fundones tendientes a obtener los máximos rendimientos.

Recursos humanos: A través de esta función se coordinan y optimizan las habilidades, los conocimientos y las experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia. Se establecen mecanismos para tratar al personal y lograr su óptimo desarrollo dentro de la organización, así como para mejorar su grado de satisfacción y pertenencia dentro de la compañía. Contar con una planta estable y motivada de personal, es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones.

Producción: La producción y la fabricación de un bien o servicio conforman la administración de operaciones. La función de operación comprende todo el proceso que se sigue desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en un producto terminado. En las empresas de servicio esta función es conocida como *operación*.

Mercadotecnia: Si existe un punto clave dentro de la dirección de una empresa, ésta es la mercadotecnia. La función de mercadotecnia abarca todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercados, el almacenamiento, el contacto con distribuidores y la colocación del producto en los centros de distribución.

Sistemas: El área de informática o sistemas es imprescindible para el manejo y control de la información dentro de una organización. Esta área puede ser *staff* o lineal e incluirse en alguna de las otras áreas funcionales, dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de las características de la empresa. Las principales actividades que se efectúan en esta área son: análisis y diseño de sistemas, banco de datos, procesamiento, edición, mantenimiento de hardware y telecomunicaciones.

1.7 Desarrollo empresarial

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario de una mipyme aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa en un entorno globalizado. (Pozos y Acosta, 2016)

Crecimiento económico: El crecimiento en una empresa se establece con referencia a su mayor o menor productividad, y se entiende a la productividad como la habilidad o facultad de producir, lo que lleva implícito el reconocimiento del estado y la manera como fueron utilizados los diversos insumos en el proceso productivo. En este sentido, la productividad condensa el problema central de la economía: hacer un mejor y mayor uso de los recursos disponibles.

D'Elía (2001) afirma que la productividad evalúa la capacidad del sistema para elaborar los productos requeridos (que se adecúan al uso), y a la vez del grado en que se aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado, el cual tiene dos vertientes para su incremento: 1. Producir lo que el mercado (clientes) valora y 2. Hacerlo con el menor consumo de recursos. Para la economía en México, esto significa que los avances en la productividad posibilitan una utilización más eficaz y eficiente de los medios de producción disponibles, lo que permite obtener la mayor cantidad posible de bienes y servicios a un costo más bajo. (p.19)

Cultura empresarial: El elemento que sirve como pegamento social que vincula a una organización en conjunto es la cultura empresarial.

Cameron y Quinn (2011) dan un concepto funcional de cultura empresarial: "son aquellos valores, supuestos, expectativas y definiciones que caracterizan a la organización y a sus miembros". (p. 30)

La cultura empresarial nos dice cómo se realizan las cosas en cada organización, pues representan las ideologías que prevalecen en la cabeza de las personas que la integran. Al

definir claramente la cultura en una organización se provee a todos los miembros de un sentido de identidad, así como de guías de acción no escritas ni dichas, además de consolidar el sistema social que se aprecia. Estos autores identifican como parte de la cultura empresarial los elementos inobservables en los que se incluyen los supuestos implícitos, que se presupone posee la persona y que definen la condición humana y su relación con el medio ambiente. Muchas veces no se reconocen estos supuestos hasta el momento en que se tienen que cambiar porque entran en conflicto o se contradicen con otros supuestos. También se encuentran los contratos de conciencia y normas, estos son los procedimientos, políticas y reglas que establece la forma de actuar para un mejor desempeño del trabajo. En la cultura organizacional se reflejan diferentes características acerca de las empresas: el estilo de administración, el liderazgo, los planes estratégicos, sistemas de recompensa, el clima organizacional, los valores básicos, entre otros muchos aspectos.

Autores como Fernández y Sánchez (1997) afirman que los directivos de las empresas actualmente se enfrentan a diferentes presiones contradictorias, generadas de diferentes campos, y se encuentran con que no hay respuestas correctas que las puedan resolver. La importancia de incluir el concepto de liderazgo en el desarrollo empresarial se basa en la relación directa que tiene con el éxito y logro de los objetivos de la organización. El liderazgo como rasgo de personalidad en la que se señala que el líder nace y es líder en todos los grupos en los que participa. (p.293)

Gestión del conocimiento: En la actualidad, el futuro de las empresas depende de su capacidad de respuesta e innovación, por lo que el capital humano representa una ventaja competitiva sustentable. El avance de las empresas en la globalización implica un proceso de modificación constante en su actividad, tanto en lo que respecta a su gestión como en la generación de nuevas ideas. Existe un gran número de efectos de la globalización sobre los recursos humanos.

Martín I. (1999) identifica: la reorganización global, la cultura mundial de la empresa, sensibilidad intercultural que se refleja en la adaptación del producto al entorno local, equipos de alianzas globales y mercados globales de trabajo, entre otros. Escenarios que indican que las necesidades de gestión prevalecen sobre las necesidades técnicas. La dirección de las empresas, independientemente del

tamaño o sector, requiere de competencias directivas, conocimientos técnicos y experiencia para garantizar el éxito de su misión. (p.879)

Rodríguez (2006) afirma: El desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierte en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también se puede considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social. (p. 27)

Innovación: En la actualidad existe una necesidad generalizada de incluir en la estrategia empresarial a la innovación, debido a que esta genera una mejora en la competitividad de las empresas. Esta idea sobre la innovación se ha venido formando desde los clásicos de la historia del pensamiento económico, sin una definición clara al inicio, pero sí concediéndole una importancia transcendental en el proceso de desarrollo económico, de generación de valor y de riqueza.

1.8 Función de la empresa en la sociedad

Lo que hasta ahora significaba el contrato tradicional entre empresa y sociedad se basaba en la visión casi exclusiva del crecimiento económico como base del progreso tanto privado como social.

Así se constata en el pensamiento económico, concretado en las palabras de Stiglitz (2006)

Las empresas quieren beneficios, lo cual significa que generar ingresos constituye su mayor prioridad. Efectivamente, es ésta la misión básica de cualquier empresa, obtener beneficios económicos a través de la producción de bienes y servicios. Es así como las empresas contribuirán a la sociedad mediante esta responsabilidad pública de generar riqueza. (p. 261)

Las redes sociales se han fortalecido a nivel mundial vigilando las actuaciones de las empresas no sólo en el país donde se aloje su matriz, sino en todos los rincones del mundo, lo que ha supuesto que las empresas se vean obligadas a buscar espacios de interlocución para defender sus buenas prácticas, que hasta ahora no existían. La defensa de actuaciones responsables por parte de las empresas se basa en las discusiones sobre el

papel de la empresa en la sociedad y en si su función es meramente económica o trasciende a otras variables.

De hecho el propio Stiglitz (2006) al igual que manifiesta que las corporaciones están en el negocio para hacer dinero, no son hermanitas de la caridad, también refuerza la idea que las mismas han contribuido a trasladar los beneficios de la globalización a los países en vías de desarrollo y han ayudado a elevar el nivel de vida en gran parte del mundo, los casi 200.000 de dólares que cada año invierten en los países en vías de desarrollo han reducido el abismo de recursos que separa a éstos países desarrollados. (p. 261)

A principios del siglo XX la misión de las compañías privadas era exclusivamente económica, en la actualidad a las empresas, principalmente las multinacionales, se las considera como instituciones con una importante responsabilidad moral con el conjunto de la sociedad, debido a su cada vez mayor influencia. La empresa ha ido adquiriendo mayor capacidad para convertirse en un verdadero motor del cambio social, por cuanto sus acciones afectan de manera significativa al conjunto de la comunidad y de su entorno. Se ha pasado de una relación entre empresa y sociedad básicamente económica, en la que los cometidos de la primera con respecto a la comunidad se resumían en la producción de bienes y servicios como soporte para generar empleo y contribuir al crecimiento económico, a una perspectiva más institucional donde las empresas, consideradas como un sistema abierto, adquieren un contrato de responsabilidad con el conjunto de la sociedad. (Koontz y Weilhrich 1998, p. 62)

1.9 Clasificación de las empresas

Los grandes avances científicos, tecnológicos y económicos han propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas. Para su administración, debe considerarse su tamaño, giro, constitución jurídica, recursos y múltiples factores que intervienen en su funcionamiento, con la finalidad de aplicar los requerimientos más adecuados de la organización. En este sentido es importante analizar las diferentes clases de empresas existentes. (Münch, 2007)

A continuación, se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos.

Criterios de clasificación de las empresas:

- Tamaño
- Finalidad
- Actividad económica
- Tecnología
- Régimen Jurídico

1.10 Tamaño

Existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas: de acuerdo con el volumen de ventas, de producción, capital y personal ocupado. A partir de estos criterios se determina el tamaño de la empresa, la cual puede ser micro, pequeña, mediana o grande. El criterio más utilizado para definir el tamaño de una organización es el número de empleados, que puede variar de acuerdo al sector que pertenezca ya sea industria, comercio y servicio. (Münch, 2007)

1.11 Finalidad

Dependiendo de la finalidad para la que fueron creadas y del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse en:

Privadas. En la empresa privada el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.

Dependiendo del origen del capital éstas pueden ser:

Nacionales. Cuando los inversionistas son nacionales.

Extranjeras y transnacionales. Los inversionistas son de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Multinacionales. El capital pertenece a varios países.

Globalizadas. Son empresas de carácter mundial.

Controladoras. Un grupo de inversionistas maneja múltiples empresas de diversos giros, aunque no tengan relación entre sí.

Maquiladoras. Producen bienes para diversas organizaciones de diferentes propietarios que comercializan y le dan marca al producto.

Franquiciatarias. Son aquellas empresas que venden su marca y su know-how o forma de organización a inversionistas independientes.

Familiares. Los socios de la empresa, así como sus directivos son miembros de una familia; esta forma de organización es muy común en Latinoamérica, y normalmente representan micro, pequeñas y medianas empresas.

Públicas. Como su nombre lo indica, en las organizaciones públicas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad. Existen distintos tipos de empresas públicas: mixtas o de participación estatal, cuando el capital es privado y público; centralizadas y descentralizadas, depende de que reporten al gobierno federal o al estatal respectivamente.

1.12 Actividad económica

De acuerdo con la actividad económica que realicen, las empresas pueden ser:

1. Industriales. Este tipo de empresa produce bienes mediante la transformación y extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

Extractivas. Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de organizaciones son las agropecuarias, madereras, mineras, petroleras, etcétera.

De transformación o manufactureras. Como su nombre lo indica, transforman las materias primas en productos terminados, los cuales pueden ser:

- Bienes de consumo. Sus productos satisfacen directamente las necesidades del consumidor, por ejemplo, el calzado, los alimentos y el vestido, entre otros.
- Bienes de producción. Cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final, por ejemplo, las maquinas herramienta, los materiales de construcción, los productos químicos, etcétera.

Comerciales. Estas organizaciones son intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra venta y distribución de productos. Se clasifican en:

a) Autoservicio. Son grandes empresas comercializadoras que le venden al público productos de consumo. Dentro de éstas se encuentran los supermercados, y los grandes almacenes y tiendas departamentales.

b) Comercializadoras. Distribuyen y venden una serie de productos de diversos productores nacionales y extranjeros.

c) Mayoristas. Efectúan ventas en gran escala a otras empresas minoristas, las cuales a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

d) Minoristas o detallistas. Venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.

e) Comisionistas. Venden la mercancía que los productores les dan a consignación, por lo cual perciben una ganancia o comisión.

De servicios. Su finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Existen gran cantidad de instituciones de servicio, entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y outsourcing que proporcionan toda clase de servicios.

1.13 Tecnología

De acuerdo con el grado de tecnificación que exista dentro del proceso de producción, las empresas se clasifican en:

- Alta tecnología. Cuando existen procesos robotizados, automatizados, sistemas flexibles o sistemas integrados de manufactura. También se refiere a las empresas inteligentes en donde no solamente los procesos de producción sino la arquitectura e instalaciones se manejan vía sistemas.

- Mediana tecnología. Se caracteriza porque sus procesos son mecanizados, pero sólo en alguna parte de sus etapas.

- Tradicionales. Son empresas de baja tecnología, en la cual no invierten, aunque sí utilizan maquinaria y equipo.

- Artesanales. Como su nombre lo indica, el proceso de producción está a cargo de personas que se encargan de elaborar el producto manualmente.

1.14 Régimen Jurídico

En relación con la constitución legal de la empresa, existen diversos tipos de personas morales o sociedades, cuyas características se contemplan en la Ley General de Sociedades Mercantiles última reforma DOF 14-06-2018. La clasificación de las empresas por régimen jurídico puede ser por asociación, patronato, fundación y sociedad anónima, sociedad cooperativa, civil, de responsabilidad limitada y capital variable que se puede presentar como sociedad anónima, cooperativa, civil, responsabilidad limitada y capital variable. (Münch, 2007)

1.15 Características de la micro, pequeña y mediana empresa

La micro, pequeña y mediana empresa tiene una gran importancia en cualquier economía, desde mundial hasta regional. Por lo general las MIPYMES comparten las mismas características; que podrían ser las siguientes: El capital es proporcionado por una o dos personas, puede ser del sector comercial, industrial y de servicios, cuentan con un mínimo de 11 trabajadores y máximo 250, regularmente son negocios familiares, los mismos dueños son los que se encargan de su administración, y es en base a partir de lo que ellos van aprendiendo, son pequeñas, falta de visión estratégica, poco profesionales, falta de liquidez, etc. (Saavedra et al., 2008)

Villarán y Soto (1993) durante la década de los 80, difundieron la idea de las ventajas que ofrece las MIPYMES; otros autores como Senge y Drucker (1990) señalaban que todos podíamos ser empresarios tan solo identificando una oportunidad de negocio que nos permitiera en el largo plazo crecer y consolidar una empresa. La concepción de que para ser empresario se necesitaban grandes capitales y espacios físicos de gran envergadura, cambia dentro de los nuevos paradigmas en las escuelas de negocios y con ello cambia el paradigma del prototipo de empresario.

1.16 Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.

Para Drucker (1984) la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (p.133)

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciarse con preguntas tan simples como estas: ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores? Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años? 3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicarían? (Wheelen et al., 2002, p. 4)

1.17 Importancia de la planeación estratégica

Goodstein et al. (2001) concluyeron que la planeación estratégica es el "Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". (p.7)

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con las decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro. Además, no elimina el riesgo, sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que de ben asumir, pues lo gran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones. (Goodstein et al., 2001, p.10)

El concepto de planeación estratégica se aleja cada vez más de la planeación tradicional dado que en ella se plantean los objetivos finales en forma más flexible, de tal manera que puedan ir evolucionando con el tiempo; al mismo tiempo, las variables del contexto son cambiantes e inestables, permitiendo con ello que las organizaciones tengan la capacidad de adaptación necesaria para adecuarse a las distintas realidades o con textos sociales. La planeación estratégica observa las posibles alternativas de acción en el futuro, y al escoger dichas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

Para Steiner (1997) La esencia de la planeación estratégica consiste en "la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo" (p. 20)

En este sentido, la planeación estratégica se concibe como el proceso por el cual los miembros (son) guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos, así el futuro puede crearse, por lo que, lo más importante de la planeación estratégica es saber qué se va a hacer y con base a ello trabajar para detectar cómo se va a hacer. (Quivera, 2005, p.160)

La planeación estratégica no sólo tiene que ver con las decisiones futuras; por el contrario, está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro. Además, no elimina el riesgo, sino que ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues lo gran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones. (Goodstein et al., 2001, p.10)

La planeación puede considerarse, en principio, como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades; en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos con ello asegurará, la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos señalados. Para la formulación de la estrategia es necesario, en primer término, definir de la organización su misión, sus fortalezas y debilidades; las oportunidades y las amenazas que su entorno le proporciona, y que la organización no puede controlar, estableciendo objetivos a largo plazo e identificando las líneas generales de acción pertenecientes al área motriz de la organización con el fin de optimar recursos. La formulación de las diferentes estrategias es una de las principales funciones de los directivos. Su importancia se aprecia cuando se considera el lugar que ocupa en muchas empresas bien administradas, convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas empresas esperan que todos sus administradores, desde el supervisor hasta los directivos, dediquen una gran parte del tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier decisión.

1.18 Proceso de formulación de planeación estratégica.

En primero revisar teoría de la planeación estratégica destacando sus preceptos básicos y evolución, en segundo mostrar la estructura metodológica de la planeación estratégica, es decir, la forma como se construyen cada uno de sus elementos esenciales; en tercero, se procede a la construcción de la misión, visión y análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en cuarto construir también los objetivos estratégicos y estrategias; en el quinto punto realizar la alineación estratégica, es decir, conformar equipos de trabajo por área funcional para que cada uno elabore su planeación estratégica en función de la planeación general. (De la Rosa Albuquerque y Lozano Carrillo, 2010)

1.19 Misión

Es la razón de ser de la organización, la cual justifica su existencia, expresa el interés público que justifica a la organización, es una declaración formulada por los miembros de la organización que describe su propósito fundamental y ubica la identidad de la organización y la dirección requerida. (De la Rosa Albuquerque y Lozano Carrillo, 2010, p. 61)

En el enfoque moderno de la planeación estratégica ligado estrechamente a la reingeniería y a la innovación organizacional, el primer paso para elaborar un plan estratégico transformador, es definir el concepto o la misión de la entidad a planear. Este primer paso en este esquema de Planeación estratégica se refiere al que y al para qué. (Alvarado, 2001, p.284)

1.20 Visión

La visión se elabora en el marco de propósitos definidos con anterioridad y consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea, es decir, representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado. Debe mostrar a donde o a qué situación se quiere llegar. La imagen deber ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades. Debe ser coherente con los propósitos y el concepto adoptado y, sobre todo, más específica y concreta. (Alvarado, 2001, p.284)

1.21 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir, el análisis FODA, constituye parte del proceso de la planeación estratégica, ya que después de conocer la razón de ser de la organización y lo que quiere llegar a ser, se posibilita o limita el alcance de la misión y la visión.

La planeación estratégica emplea el análisis FODA para identificar la situación en la que se encuentra la organización respecto de sus recursos internos y externos disponibles, y respecto de las restricciones internas y externas actuales y futuras. Por una parte, es en el ambiente externo donde se ubican las oportunidades y amenazas.

Las primeras corresponden a esa circunstancia ambiental favorable a la organización, mientras que las segundas corresponden a una circunstancia ambiental desfavorable para la organización. En conjunto, pueden ser identificadas en fenómenos de tipo económico, político, cultural, social, tecnológico, ecológico, demográfico y legal, entre otros. Un aspecto a destacar es el hecho de que la organización difícilmente puede influir o controlar estos aspectos.

Por otra parte, es en el contexto interno de la organización donde se ubican las fortalezas y debilidades de la organización. Las primeras son aquellos aspectos en los que la organización es competente, y, por lo tanto, le proporcionan mayor desempeño. Las segundas son carencias, condiciones o circunstancias que colocan en desventaja a la organización y le provocan un bajo desempeño. En conjunto, hacen referencia a la tenencia o escasez de habilidades organizacionales importantes, activos físicos valiosos, activos humanos valiosos, activos organizacionales valiosos, activos intangibles valiosos, entre otros. De igual forma, un aspecto por destacar es el hecho de que la organización influya o controle estos aspectos. (De la Rosa Albuquerque y Lozano Carrillo, 2010)

1.22 Objetivos

La parte instrumental de la planeación estratégica requiere del establecimiento de objetivos estratégicos, los cuales representan la guía de acción estratégica de la organización, pues indican el rumbo que deberá tomar, llevándola hacia un punto favorable o uno adverso. La inducción técnica sobre cómo se deben construir los

objetivos estratégicos también se fundamentó en la consideración de tres preguntas básicas:

¿Qué son? Son enunciados concisos que identifican y expresan cualitativamente las finalidades hacia las cuales deben dirigirse los recursos y esfuerzos de la organización para dar cumplimiento a su misión y visión.

¿Cómo se construyen? Determinando lo que debe realizar la organización para cumplir con la misión y la visión. Determinando lo que debe lograr la organización para asegurar su contribución a los compromisos sociales.

¿Qué características deben poseer? Ser permanentes en el mediano plazo. Ser una descripción concreta y clara de los resultados que la organización pretende alcanzar. Ser definitorios del rumbo de la organización. Ser pocos objetivos (de tres a cinco objetivos). (De la Rosa Albuquerque y Lozano Carrillo, 2010, p.61)

1.23 Políticas

Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. La mayoría de las veces, las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información. Las políticas que se establecen a nivel corporativo, se aplican a toda la organización, a nivel divisiones y se aplican a una sola división, o a nivel de funciones y se aplican a actividades o departamentos concretos. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes por implantar las estrategias porque delinear lo que la organización espera de sus empleados y de sus gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos. (Fred, 1997, p.4)

1.24 Estrategias

Las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para

neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Así, los objetivos establecen los fines, y las estrategias definen los medios para alcanzarlos. (Chiavenato y Sapiro, 2017)

1.25 Metas

Generalmente, determinar las metas resulta la mayor dificultad dentro de un proceso de planeación estratégica, cuestión que no tiene que ver con aspectos técnicos de orden conceptual como en los anteriores factores, sino con la contabilización o cuantificación de las estrategias. Al instrumentar los objetivos estratégicos en estrategias y éstas en metas cuantificables en tiempo, espacio y número, se generan problemas particulares. Por lo regular, los miembros de la organización no desean comprometerse con metas específicas que deberán cumplir y marcar todos los alcances que tienen que mantener al llevar a cabo cada una de las estrategias establecidas. (De la Rosa Albuquerque y Lozano Carrillo, 2010, p.61).

Aspectos técnicos que deben contener la hechura de las metas:

¿Qué son? Son los objetivos específicos que se pretenden lograr en el transcurso de un año. Son la expresión cuantitativa y detallada del conjunto de acciones para cumplir con las estrategias y objetivos estratégicos.

¿Cómo se construyen? Determinando la forma de contribuir al logro de las estrategias y objetivos estratégicos con un horizonte de corto plazo. Determinando los compromisos concretos asumidos para el próximo año.

¿Qué características deben tener? Deben fundarse y no rebasar el alcance de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias. Deben ser más concretas que los objetivos estratégicos y estrategias. Deben ser cuantificables y medibles. El resultado final de las metas deriva en el establecimiento de sistemas de control y evaluación que permitan la retroalimentación.

1.26 Alineación estratégica

Con base en la evaluación de la literatura sobre la alineación estratégica, Stepanovich y Mueller (2002) proponen la clasificación de los modelos de alineación en tres constructos:

1. Alineación externa: trata de la alineación de las directrices de la organización y de la movilización de sus recursos en relación con el ambiente en donde está inserta. Son los análisis SWOT, el análisis de la cadena de valor Porter y de las fuerzas competitivas que constituyen algunas de las herramientas más importantes para el monitoreo de las variaciones de escenario y elaboración de ajustes en la organización para crear y mantener la competitividad. (Porter y Millar, 1985, p. 149)
2. Alineación interna: para direccionar los recursos internos en función de la estrategia formulada. Son los trabajos sobre el propósito esencial de Labovitz y Rosansky (1997) y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (2006) para mantener el encadenamiento organizacional a partir de estrategias ya definidas para generar una ventaja competitiva. Lo importante es garantizar la capacidad de la organización de concentrar esfuerzos en el foco del negocio y operar de manera conectada e integrada para sustentar el crecimiento y la rentabilidad, y no solo reducir costos y personal. (Henderson y Venkatraman, 1993, p. 4)
3. Alineación por consenso: trata del grado en que los miembros de la organización concuerdan en lo que debe realizarse con respecto a las decisiones estratégicas. En realidad, es una especie de alineación interna en torno al propósito de la organización, pero que reposa en la movilización e integración de las personas. Es necesario permear la estrategia a toda la organización para que ocurra la movilidad organizacional necesaria. (Mintzberg y Waters, 1985, p.257)

1.27 Concepto de consultoría

Steele (1975) define la consultoría: Por proceso de consultorio cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son.

Block (1981) sugiere incluso que se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución. La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores, aunque ellos no se designen así oficialmente. (p.5)

En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos diferentes. En el segundo enfoque se

considera la consultaría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio.

Según Greiner y Metzger (1983) la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (p.7)

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultaría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la realización y evaluación de proyectos, la prestación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultaría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor. (Kubr, 1997)

1.28 Consultoría de empresas

Desde la perspectiva funcional, la consultoría de empresas consiste en proporcionar asistencia en relación al contenido, proceso o estructura de una tarea o serie de tareas, donde el consultor no es realmente el responsable de realizar la tarea misma. Esto es, se realiza consultaría cuando se trata de cambiar o mejorar una situación, pero no se tiene control directo sobre la implementación. (Rincón Bermúdez, 1997)

Desde la perspectiva de servicio profesional especial, la consultoría es un servicio de asesoría contratado y proporcionado a organizaciones por parte de personal especialmente entrenado y calificado para asistir, de una manera objetiva e independiente, a la organización cliente, con el fin de identificar, analizar problemas y recomendar soluciones

para éstos, y ayudar cuando se requiera, en la implementación de soluciones.

Bajo un punto de vista más general, Kubr (1993) define la consultoría de empresas como: un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas, en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; la recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

La consultoría consiste entonces en una relación de ayuda entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado (el consultor).

Los consultores pueden ayudar a las organizaciones de muy diversas maneras; algunas de las más comunes son:

- Aportando conocimientos y capacidades especiales.
- Prestando ayuda intensiva en forma transitoria.
- Proporcionando un punto de vista imparcial.
- Aportando argumentos y elementos de juicio para la toma de decisiones.

La formación de un consultor puede lograrse mediante la acumulación considerable de conocimientos por medio de estudios y experiencia práctica (para diferentes situaciones administrativas y técnicas), y con la adquisición de habilidades para la resolución de problemas y el intercambio de experiencias.

1.29 Características de la consultoría de empresas.

Servicio consultivo

La labor de un consultor no es la de dirigir organizaciones o tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo. Los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. Pero no sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de la manera adecuada y en el momento apropiado; esta es la cualidad fundamental del consultor. (Kubr, 1997)

Servicio independiente

La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en condiciones de

hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

Independencia técnica

Implica que el consultor está en condiciones de dar una opinión técnica y de proporcionar asesoramiento independientemente de lo que cree, pretende o desea escuchar el cliente. Incluso si su colaboración es muy estrecha, el consultor puede sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones. El servicio de consultoría debe estar libre de conflictos de Interés; por lo tanto, debe poseer independencia financiera, administrativa, política y emocional.

Independencia financiera

Significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.

Independencia administrativa

Implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no plantea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es en cambio un problema bastante complejo, aunque no insuperable.

Independencia política

Significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.

Independencia emocional

Significa que el consultor mantiene su desapego independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

1.30 Etapas del proceso de consultoría

La literatura sobre consultoría es amplia; sin embargo, cuando se trata del uso de modelos y procedimientos específicos sobre cómo llevar a cabo el proceso, la información disponible se reduce. De hecho, se plantea que cada empresa consultora tiene un modelo de negocio propio y distinto de la competencia. (Machuca, 2008, p.101)

1.31 Modelo de Gordon y Ronald Lippitt

Según los psicólogos Gordon y Ronald Lippitt, es útil pensar en el proceso de consultoría como una secuencia de seis fases. Cada una de ellas tiene una razón de ser y por lo mismo es necesario establecer con claridad qué es lo que se debe hacer en cada fase, tanto de parte del consultado (cliente) como por el consultor. De acuerdo con la experiencia de los Lippitt, las fases en el proceso de consultoría son igualmente aplicables a todos los tipos de relaciones de ayuda y a todos los niveles y posiciones, aunque hay algunas diferencias que se deben considerar en la forma de aplicarlas, dependiendo de a quién va dirigida la consultoría. (Rincón Bermúdez, 1997)

Fase 1. Contacto inicial y entrada

- Se hace el contacto entre el cliente y el consultor.
- Se identifica y clarifica la necesidad de cambio.
- Se explora la actitud del cliente hacia el cambio.
- Se consulta la posibilidad de trabajar juntos.
-

Fase 2. Contrato psicológico y relación de ayuda

El contrato psicológico es un convenio bilateral (cliente-consultor) en el cual se establecen los compromisos de ambas partes bajo el contexto de una relación de ayuda. Debe considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Los resultados que se desean (qué esperas de mí y qué estás dispuesto a ofrecerme).
- La asignación de responsabilidades (quién debe hacer qué).
- Retroalimentación.
- Información y programación de reuniones.
- Metodologías para la obtención de información (entrevistas, encuestas, preguntas).
- Las expectativas (deseos y necesidades).

- Las fronteras y los diferentes roles.

Fase 3. Identificación del problema y diagnóstico

- Diagnóstico de campos de fuerzas (K. Lewin).

Fase 4. Planeación y metas

- Planear para la acción y el involucramiento.
- Definir el qué, el quién y el cómo.
- Establecer una proyección de las metas.

Fase 5. Implantación de acciones y retroalimentación

- Acción exitosa.
- Evaluación y retroalimentación guiada.
- Revisión de las acciones y movilización de recursos adicionales.

Fase 6. Finalización del contrato: continuidad, apoyo y terminación

- Diseño para dar apoyo y continuidad.
- Planes de terminación.

1.29 Habilidades personales de la consultoría

Ser consultor de empresas profesional es una decisión muy importante dentro de la trayectoria de vida y desarrollo de una persona. Esto implica considerar cuáles son las características requeridas por los consultores y las organizaciones dedicadas a esta labor para un adecuado ejercicio profesional. A pesar de que no exista un perfil de candidato ideal, sí hay ciertas características comunes que posibilitan el éxito y la satisfacción del trabajo del consultor. En la consultoría de empresas se asigna una importancia especial a la competencia en materia de ciencias del comportamiento y de la comunicación, así como al arte de hacer comprender a otras personas la necesidad del cambio y la mejor manera de lograrlo. (Rincón Bermúdez, 1997)

De acuerdo con la A.M.C. (Association of Management Consultants), de los Estados Unidos, los siguientes son algunos de los requisitos que todo buen consultor debe poseer:

relaciones humanas, imaginación creativa, integridad, madurez psicológica, energía, salud mental y física, objetividad, cortesía, etiqueta profesional, ambición, estabilidad emocional, habilidad para resolver problemas, autoconfianza, juicio, competencia intelectual y habilidad para comunicarse.

La American Society for Quality Control (A.S.Q.C., 1992) hizo una encuesta entre 1587 de sus miembros, de los cuales respondieron 341, quienes dijeron que la experiencia era la principal razón para contratar a un consultor.

Los atributos más importantes considerados para un consultor son los siguientes:

- Experiencia
- Habilidad para trabajar en equipo
- Costo
- Empatía
- Habilidad para trabajar con la alta gerencia
- Habilidad para entrenar
- Fuerte personalidad
- Buen comunicador
- Educación
- Experiencia en la industria
- Contactos personales
- Misceláneos (vario)

CAPITULO II MARCO CONTEXTUAL

2.1 Análisis del entorno

El análisis del entorno es fundamental para descubrir factores tanto internos como externos. Se utilizó el empleo de herramientas como el análisis PESTEL que involucra factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, esto podría tener un impacto positivo en la empresa, identificar posibles oportunidades y retos analizando factores como los recursos y la tecnología. El principal objetivo de este análisis es buscar las oportunidades e identificar las amenazas para la empresa por medio de las Cinco Fuerzas de Porter para analizar qué factor influye en la capacidad de obtener beneficios.

2.2 Análisis PESTEL

PESTEL es una herramienta utilizada en el análisis estratégico para definir el entorno de la empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores. El análisis PESTEL es una herramienta para la planificación estratégica en que se estudian los factores políticos, legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales que pueden afectar al correcto funcionamiento del negocio. La razón de la aplicación del análisis PESTEL es poder hacer una descripción del contexto o ambiente donde opera una empresa. Para ello se consideran aspectos relevantes del entorno externo que resultan vitales para el desempeño de la organización. El análisis del entorno externo es fundamental para la empresa, puesto que facilita la toma de decisiones importantes. Especialmente para desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo. El uso del análisis PESTEL permite realizar una evaluación de la perspectiva, crecimiento y orientación de las operaciones de la empresa. (Economipedia, s. f.)

Se busca identificar los elementos externos que puedan afectar tanto el presente como el futuro de las operaciones por medio de los factores básicos del análisis PESTEL (Blog IMF Smart Education, s.f.)

Factores políticos: Se refieren al grado de intervención por parte del gobierno en la economía tales como legislación tributaria, laboral, medioambiental, arancelaria, aduanera,

presupuestaria y, incluso, la propia estabilidad política, por no hablar de la tendencia liberadora o intervencionista y su influencia en políticas sociales como salud o educación.

Factores Económicos: Incluyen el crecimiento económico, tipos de interés, tipos de cambio, las tasas de inflación, déficit público o tasas de desempleo. Estas magnitudes macroeconómicas informan a los directivos financieros de las empresas del devenir inmediato y les permiten anticipar decisiones empresariales de tipo estratégico.

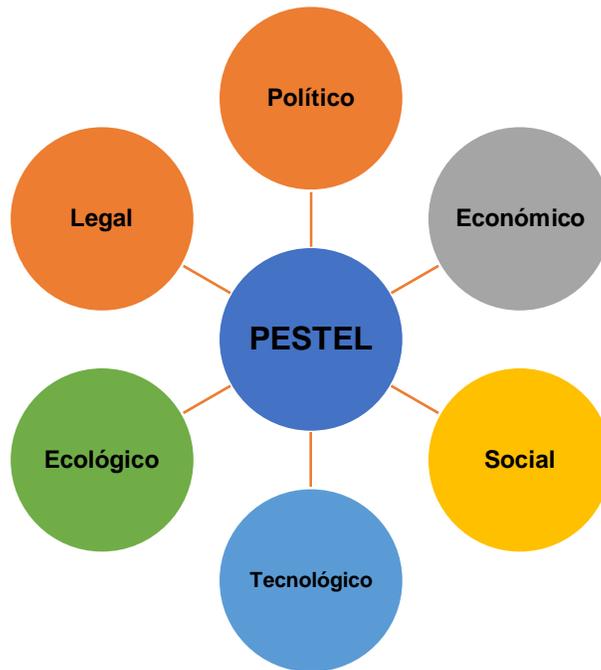
Factores Sociales: Incluyen los aspectos culturales, la conciencia de la salud, tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación, tasa de envejecimiento, etc. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una compañía y cómo dicha compañía opera.

Factores Tecnológicos: Incluyen aspectos como actividades de investigación y desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y la influencia de la externalización (outsourcing) de decisiones. Además, los cambios tecnológicos pueden afectar los costes, la calidad y dar lugar a la innovación.

Factores ambientales: Incluyen aspectos ecológicos y de cuidado del medio ambiente y menor impacto en el cambio climático. Basta con revisar la prensa diaria para percibir nuevas sensibilidades de los ciudadanos a favor de medios de transporte públicos, vehículos eléctricos o híbridos y una demanda de menor contaminación en las ciudades. De igual modo, es un motivo de preocupación por parte de muchos consumidores la disminución en el uso del plástico, las costumbres de reciclar o la disminución en el consumo de productos animales, especialmente, si ello ha supuesto sufrimiento en su sacrificio. Todos estos factores deberían de suponer un motivo de reflexión por parte de los directivos de las empresas con el fin de posicionarlas en el mercado de tal modo que reciban una apreciación positiva por parte de los consumidores.

Factores legales: Se suelen diferenciar de los políticos antes vistos y, en este caso, se suelen incluir nuevas políticas internacionales, en muchos casos potenciadas desde organismos internacionales ONU, UE, etc.- incluyen leyes contra la discriminación, a favor de la igualdad, leyes para defensa del consumidor, leyes antimonopolio, leyes de la salud y protección, etc. Por supuesto, estos factores pueden afectar cómo opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos o servicios.

Figura 2 Análisis PESTEL



Fuente: Elaboración propia

2.3 Entorno político

La competencia desleal en la industria panificadora aumento durante la pandemia, Fernando Flores Gómez, titular de la Cámara Nacional de la Industria Panificadora en Durango (CANAINPA), aseguró que durante la pandemia cada empresa ha realizado acuerdos con cada uno de sus trabajadores para laborar de manera escalonada y seguir las indicaciones dadas por la Secretaría de Salud, sin embargo, los panaderos informales son los que se han visto más beneficiados gracias a dicha situación, pues ellos no reciben inspección por parte de las autoridades, aunado a esto, los comercios grandes como los supermercados venden su producto a un precio más bajo que el costo de producción, dejando a los empresarios formales en total desventaja. (Reyna, 2020)

2.4 Entorno económico

El incremento en la inflación en un ocho por ciento, en la industria panificadora en Durango ha reportado aumento en los insumos de hasta un 100 por ciento. Los empresarios han optado por subir los precios y acceder a créditos para hacerle frente a esta crisis, pues se vieron afectados por el alto costo al que tienen que adquirir las mercancías que utilizan para la elaboración de sus productos. La inflación va más allá del ocho por ciento, ya que los productos duplicaron su costo. Los costales de harina, que a inicio de año costaban 400 pesos, ahora se adquieren en 800 o hasta 900 pesos, lo mismo con el azúcar, sabores y manteca para la elaboración de los panes. (MILENIO, s. f.)

El incremento en insumos registrados en el año, sobre todo los ocurridos en combustibles, tanto gas como gasolina, hacen ineludible la aplicación de ajustes en el pan. Se está librando una batalla constante para abatir costos de los constantes incrementos en insumos, a fin de no afectar la economía del público consumidor, al registrarse un aumento de entre 50 y 60 pesos en el bulto de harina, basándose en los datos de La Cámara Nacional de la Industria Panificadora que es el principal insumo de la industria panificadora es un impacto. Actualmente existe alza de precios e inflación en los productos para hacer pasteles, y este sector ha registrado en los últimos meses escasez debido al aumento de la inflación y de los costos de las materias primas, llevando a incrementar de una manera paulatina sus precios, se espera que la fase inflacionaria sea transitoria y no permanente, por ahora en términos del comportamiento del consumidor, se ha mantenido equilibrado.

2.5 Entorno socio-cultural

Durante el transcurso del día los mexicanos ingieren diversos alimentos, en el que siempre existe espacio para degustar un dulce aperitivo que va desde pastelitos, flanes, gelatinas, dulces típicos e infinidad de repostería. El consumo en el hogar de estos placeres se da a lo largo del día, pero sobre todo por las noches, ya que es durante la cena cuando se ingieren más, representan el 41% de las veces, seguido de entre comidas (en especial por las tardes) 37% y por las mañanas 22% (impulsado por las gelatinas). Los mexicanos disfrutan de estos dulces aperitivos por tres principales razones: para saciar un antojo, porque les gusta su sabor y por

circunstancias especiales. Volviéndose una tradición reunirse con la familia, siendo los pasteles un elemento principal para una fiesta ya sea de bautizo, cumpleaños, XV años, aniversario o cualquier festejo.

En el 50% de las ocasiones que se disfrutan estas delicias es en compañía de alguien, de hecho la mayoría de las veces que los mexicanos las comen es estando con 5 o más personas. Los aperitivos que se degustan en más ocasiones son: 25% pasteles y pays, 21% gelatinas en sus distintas formas y sabores, 15% hot cakes, waffles, crepas y pan francés, 10% frutas con crema o chamoy y 9% dulces típicos mexicanos. Los días más relevantes para deleitarse con estos dulces bocadillos son los sábados y domingos y por el contrario el martes el día que menos veces se comen. Hay quienes son más fans de estos productos, las mujeres son quienes más veces los consumen en comparación con los hombres (56% vs 44%). Sin embargo algunos postres sobresalen en cada nivel socioeconómico. En el nivel alto comen en más ocasiones pasteles y pays, en el medio alto arroz con leche, en el medio bajo cup cakes y pan de elote y en el bajo las frutas, como las manzanas con chamoy y finalmente quienes se endulzan más veces el paladar son los del nivel medio. (Kantar Worldpanel, s. f.)

2.6 Entorno tecnológico

En los últimos años, el uso de la tecnología en el mercado ha evolucionado muy rápidamente, haciendo necesario la adaptación y modernización de las empresas, hecho que ha llevado a muchas de ellas a conseguir elevadas mejoras en sus procesos, estrategias, relación con proveedores y clientes permitiendo de este modo alcanzar mayores ingresos y una mejor ventaja competitiva. Por este motivo, es importante estudiar el entorno tecnológico que rodea a la empresa, con el fin de aprovechar al máximo las ventajas que pueda aportar la tecnología al negocio. (European, 2021)

La tecnología ha traído muchos beneficios a todo tipo de negocios de panaderías y pastelerías, desde incrementar su potencial y producción, hasta reducir sus costos operativos y automatizar sus procesos. Las computadoras han revolucionado a las panaderías tanto como cualquier otro negocio, especialmente en el área de atención al cliente. Los procesos de cobranza y facturación son más efectivos y los sistemas facilitan el rastreo de la información sobre ingredientes e inventario, evitando que las existencias se

agoten. Muchos de los cambios tecnológicos en equipo de panadería y pastelería han generado mejores condiciones de seguridad y comodidad. Existen muchos elementos nuevos que reducen significativamente la probabilidad de sufrir un accidente en el lugar de trabajo. Hoy existen equipos de cocina y hornos especializados en la estandarización de procesos que ayudan a evitar errores tanto en los productos como en cualquier tipo de accidente laboral que se pueda generar. Las nuevas tendencias de consumo han generado una necesidad de adaptación constante por parte de las panaderías y pastelerías, y nada mejor que la tecnología para acompañarlas en el camino. Productos libres de gluten, texturas especiales y más, son sólo algunas de las cosas que se han logrado a través de la generación de nuevos ingredientes. Todos estos elementos brindan la posibilidad de controlar la textura, el sabor y la apariencia de los productos más que nunca. La tecnología no sólo significa mayor rapidez y producción, también mayor calidad, una característica fundamental para el éxito.

2.7 Entorno ecológico

El impacto hacia el medioambiente ocasionado por muchas empresas, mediante el desarrollo de su actividad, ha cobrado una gran importancia en apenas unos años, concienciando a muchas de ellas sobre la relevancia de llevar a cabo medidas para un desarrollo sostenible. Uno de los elementos más importantes y que forma parte de las tendencias en la industria panificadora es la presentación de los empaques para los productos. La salud, los empaques originales y creativos productos en presentaciones pequeñas, son algunas de las tendencias que muchos negocios de panadería y pastelería han encontrado rentables en los últimos años, pues se han convertido en la fuente de su crecimiento. Los empaques han mostrado ser una forma muy eficaz de atraer al público, especialmente los transparentes que son visualmente más llamativos, ya que permiten ver el producto completo. Hay muchos materiales para empacar productos de panadería y pastelería y elegir el correcto que sea amigable con el cuidado del planeta o biodegradable puede ayudar al negocio contribuyendo a la causa mundial en el cuidado y reciclaje de materiales nocivos para el planeta y ofreciendo los productos en presentaciones que son tendencia entre los consumidores. (European, 2019)

Por otra parte, el uso de harinas ecológicas para la fabricación del pan aporta ciertos beneficios para el medioambiente, ya que la elaboración de este tipo de harina se

lleva a cabo de manera sostenible, y se puede emplear en la elaboración de panes conocidos como ecológicos, orgánicos o artesanales y es este tipo de harina, es caracterizada por ingredientes de gran calidad; resultando en panes ricos en proteínas, fibras y minerales, para aquellos clientes más exigentes que optan por un estilo de vida más saludable y respetuoso con el medio ambiente. (Merengue, 2021)

2.8 Entorno legal

Es importante formalizar el negocio y su desarrollo integral por medio del cumplimiento y legalidad al estar registrado al sistema duranguense de apertura rápida de empresas (SDARE) por el uso de suelo obtener el permiso, la acreditación y constancia de apertura que los documentos estén vigentes y en orden para evitar inspecciones y multas por parte del municipio. Otro de los permisos importantes es el de salubridad, emitido por parte de la comisión para la protección de riesgos sanitarios del estado de Durango (COPRISED) que regula el funcionamiento de los establecimientos por medio del padrón de negocios, es primordial tener el aviso de funcionamiento. Además del certificado de fumigación solicitado por la Secretaría de Salud. Y hacer los trámites correspondientes en la unidad administrativa municipal para las licencias de salud, desarrollo urbano y protección civil, reunir la información y presentar los formatos solicitados para programar la inspección en el establecimiento y obtener dictamen y permisos.

2.9 Fundamentación histórica de la industria pastelera en México

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Panificadora (CANAINPA), el inicio de la industria data de 1524. Con el paso del tiempo e integrándose a la alimentación diaria del mexicano, el pan comenzó a comercializarse. A fines del siglo XVIII, llegan a México los primeros maestros europeos de panadería y repostería, principalmente de Francia e Italia. Para 1880 había 78 panaderías y pastelerías tan sólo en la Ciudad de México, muchos indígenas realizaban sus productos en hornos calabaceros, los cuales vendían en mercados. Años más tarde aparecen las primeras pastelerías en México: El Globo (1884) y El Molino (1930). A partir de los años 40 la historia del pan en México se vincula con las organizaciones patronales que surgen durante el proceso de institucionalización de la vida económica y social del país. (Vázquez Torres, 2019)

2.10 Análisis del contexto nacional de la industria pastelera

Esta industria en la actualidad se encuentra en la fase de expansión y crecimiento, ya que la industria panificadora es representativa de la alimentación de la humanidad y es la más antigua del mundo. El desarrollo de productos va hoy de la mano con la globalización, por lo que ahora vemos que los pasteles y los panes tienen componentes nutricionales, económicos y ambientales. En relación a la crisis provocada por la pandemia COVID-19, este punto ha tenido y sigue teniendo mucho peso entre los consumidores de cualquier alimento. Con base a tres criterios claros como son la salud, la frescura y el sabor, la población está decidida a comprar aquellos artículos de panadería y productos de pastelería, que ofrezcan de manera transparente sus valores nutricionales y demás información sobre la comida. (The Food Tech, 2017)

México se distingue como el octavo mercado mundial para productos de la industria de la panificación, entre los que se encuentran: productos horneados, pan, galletas, pasteles, tortillas. América Latina ocupa el segundo lugar entre productores de alimentos de esta naturaleza. (The Food Tech, 2022)

2.11 Importancia de la industria pastelera en la sociedad mexicana

El 1 y 2 de noviembre se celebra en México el día de todos los santos y de los fieles difuntos, en donde es consumido el pan de muerto, un tipo especial de pan que está asociado a la celebración del Día de Muertos. En 2003, la UNESCO reconoció a este como una obra maestra de la humanidad. De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Panificadora, el consumo per cápita anual de pan es de 33.5 kgs, de los cuales entre el 70% y 75% corresponde a pan blanco, y el restante 30% o 25%, respectivamente, a pan dulce, galletas y pasteles. En 2016, el valor de la producción de la panificación tradicional aumentó 0.8% con respecto al año anterior. El pan blanco, pan de caja y pan dulce forman parte de la canasta alimentaria del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El pan blanco y pan de caja forman parte de la canasta básica del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (Secretaría de Gobierno de México, s.f.)

El presidente de CANAINPA Navarrete (s.f.) afirma que “El pastel es un producto que se consume en todos los estratos socioeconómicos, aunque eso sí, con algunas diferencias”. La cultura mexicana y sus múltiples manifestaciones se expresan en tradiciones que son ejemplo de la riqueza histórica, pues además mezcla elementos de diversos periodos, desde aspectos prehispánicos, periodo colonial, hasta modernos. Cuando se tiene la oportunidad de vivir el ambiente de las festividades mexicanas nos encontramos con un panorama lleno de significados en donde es posible ver y descubrir la esencia de México.

Acorde a la época en que se viven muchas de estas tradiciones, han cambiado la esencia de su significado convirtiéndose en festividades comerciales, ya sea por las vacaciones, fiestas o las celebraciones. Los ojos del mundo apuntan a que los mexicanos gozan de las fiestas, existen las fiestas tradicionales que son las que se rigen por el calendario católico, las fiestas cívicas, las navideñas, las patrias y las fiestas sociales, porque los mexicanos celebran muchas cosas, es por ello que los pasteles son una parte importante de la cocina mexicana, son consumidos comúnmente como postre y/o refrigerio. Si bien son normalmente consumidos en restaurantes, cafés y pasteles envasados, se volvieron indispensables en los ratos de esparcimiento y ocasiones de festejo de los mexicanos, incluyendo a los pasteles en su dieta diaria incluso, como sustitutos de alguna comida.

2.12 Historia de MIPYMES en México

En nuestro país, las MIPYMES, han ocupado un lugar importante en los planes de desarrollo. En 1976, se propuso apoyo a los pequeños y medianos industriales mediante acciones concertadas, con el objetivo de impulsar la generación y distribución nacional de tecnología, así como el perfeccionamiento de los procedimientos de otorgamiento de crédito y participación de capital en nuevas empresas. Además, se propuso crear empleos, generar divisas y el uso de técnicas, equipo y materias primas nacionales. En 1977, se estableció que la gran empresa debía apoyar a la pequeña y la mediana industria y que ambas coadyuvarían al desarrollo industrial sin requerir sobreprotección. (Valdés y Sánchez, 2007, p. 126)

A las MIPYMES, se les permitiría tener acceso a tecnologías modernas, disponibilidad de recursos, preparación para el uso intensivo de mano de obra y tecnologías especiales

ofrecer mayor empleo por unidad de producción, participación en una política que se enfocaría a, dar apoyos crediticios y dotarles de liquidez y capital de trabajo.

En 1979, se creó la Comisión Nacional de Fomento Industrial (CNFI) y la realización de foros de discusión y concertación que buscaran evitar la indefinición y la burocratización para impulsar el apoyo a la pequeña empresa. Se otorgó a las PYMES, financiamiento y estímulos fiscales permitiendo a los grandes empresarios canalizar al exterior una mayor proporción de su producción y operar mediante subcontratos con la pequeña y mediana industria. Posteriormente, el Plan Nacional de Desarrollo Nacional de 1982, implementó una política industrial que intentaba promover empleos a través de la desconcentración territorial de la industria, el desarrollo de ramos de alta productividad, y la integración de la estrategia industrial para aprovechar los recursos naturales

2.13 La importancia de las MIPYMES en el ámbito mundial

Las MIPYMES son un pilar fundamental del desarrollo económico sustentable, porque son generadoras de riqueza, además, de ser entes dinámicos que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas. Son organizaciones que se adaptan a las nuevas tecnologías con relativa facilidad, pues su planeación y organización no requiere de mucho capital. Estas organizaciones tienen que perdurar en los mercados de alta competencia y para ello deben alcanzar un desarrollo empresarial que se los permita. (Pozos y Acosta, 2016, p.184)

El análisis del papel que las MIPYMES en la época de la globalización, se convierte en un tema cada vez más importante, a pesar de que la mayor parte de las teorías económicas administrativas presten mayor atención al comportamiento de las grandes empresas. No obstante desde el advenimiento del paradigma neoliberal monetarista de política económica este tipo de empresa representa alrededor del 90% de las empresas existentes a nivel global, emplean el 50% de la mano de obra y participan en la creación del 50% de PIB mundial. (Díaz y Sánchez, 2020, p.126)

2.14 Las MIPYMES en América Latina

En América Latina, el surgimiento de las MIPYMES, parece producirse por dos vías, principalmente:

- Empresas propiamente dichas, con una adecuada estructura, que les permite una adecuada gestión empresarial: este tipo de organización es capital intensiva y se desarrolla dentro del sector formal de la economía. Donde ubican fundamentalmente las pequeñas y medianas empresas.
- Empresas familiares: caracterizadas por una gestión, orientada a la supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento. En este contexto, se ubican las microempresas que surgen asociadas al fenómeno del autoempleo como forma de subsistencia.

En su gran mayoría las PYMES en Latinoamérica son organizaciones informales, surgidas del proceso de atomización social producto de la integración de estas economías al proceso de globalización, con el uso de un paradigma de política económica, sin que se hayan operado cambios profundos en las estructuras competitivas de la actividad empresarial, ni en el marco jurídico institucional que permite el funcionamiento de la actividad económica. (Valdés y Sánchez, 2012, p. 126)

2.15 Las MIPYMES en México

Las MIPYMES en México, presentan una falta de cooperación y un predominio del individualismo, este proceso crea aislamiento y dificultad en la búsqueda de economías de escalas. Se tiene que trabajar en concreto en direcciones que permitan una mayor participación de la MIPYMES, como el análisis más detallados del comportamiento de los mercados globales y nacionales no solamente desde la óptica de la macroeconomía en general, sino también mediante el estudio de aspectos meso y macroeconómicos del comportamiento de los sectores, mejorar el análisis de las fuentes de financiamiento de las MIPYMES y los procesos de análisis de cobertura de riesgo, de tal forma que existan criterios adecuados para que las empresas cuenten con los recursos financieros que le den acceso al mercado de factores, desarrollar programas de capacitación y entrenamiento de los trabajadores empujados en las MIPYMES de tal forma que estas instituciones tengan un personal ocupado con mayor flexibilidad y eficiencia para el desarrollo de las actividades, permitiendo que las MIPYMES, se encuentren en condiciones de tener un mejor acceso a la tecnología y mejorar su logística en acceso al mercado de bienes y servicios, además es

necesario fomentar el mejoramiento de las formas de gestión y colaboración para que este tipo de empresa pueda lograr economías de escalas en un mundo altamente competitivo.

2.16 Durango y el desarrollo de la MIPYME a nivel local

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía llevó a cabo una nueva edición de los censos económicos donde llama la atención que de los 81 mil 742 establecimientos que se visitaron en todo el estado, el 94.8% son micro empresas, es decir, aquellas que tienen de cero a 10 personas, pese a ello son los que menos ingresos captan para el desarrollo económico del estado. Donde aparecen también los “pequeños establecimientos”, aquellos conformados por 11 y hasta 50 empleados, y que representan el 4.2% del total y con ello una captación de recursos similar al anterior grupo de solo el 19.5% del total de los ingresos estatales. (INEGI, 2019)

2.17 Importancia económica de las MIPYMES

Las micro, pequeñas y medianas empresas forman un segmento importante de la economía, particularmente a nivel nacional, pues generan un gran aporte en cuanto a productos y servicios. Así como también poseen una capacidad única de adaptarse a las nuevas tecnologías, la sociedad y los cambios de tendencia. Es por esto que en México el gobierno crea programas para aumentar la participación de las PyMEs en el mercado nacional e internacional. Las PyMEs promueven el desarrollo económico, la expansión del mercado, la generación de empleos y una distribución de riqueza más equitativa.

En el caso de la economía mexicana, las PyMEs representan una gran cantidad de las empresas del país. Por ende, también representa una gran parte de la actividad económica de la nación.

En el caso de México, las pequeñas y medianas empresas representan el motor económico del país, con casi 4.1 millones de PyMEs de acuerdo a la investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Las PyMEs aportan un 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 78% del empleo nacional. Específicamente, dentro del porcentaje de las MIPyMEs en México, el 95,4% representan microempresas, mientras que un 3,6% se relaciona con pequeñas empresas y otro 0,8% a los comercios medianos. Así, siendo un motor

importante para México, las pequeñas y medianas empresas abarcan diferentes sectores y necesidades para la población, siendo las más relevantes las del sector de comercio, industrias y servicios. Y es que, debido a su cercanía con grandes potencias económicas como los Estados Unidos, México es un atractivo para aquellos que buscan emprender en nuevos mercados que generen un impacto económico a nivel local y que permitan el intercambio comercial internacional. (Lizarazo, 2022)

2.18 Generalidades principales de las MIPYMES

Según una nueva investigación de PyMEs: Características y su importancia en México, (s.f.)

En el mundo actual el modelo de emprendimiento ha tomado una mayor importancia; debido al alcance que se llega a tener con una empresa formada por cuenta propia. México se ha convertido en un buen territorio para comenzar con la idea de crear una empresa de manera independiente.

Características principales:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una “sociedad”.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

A continuación, se presenta la clasificación de las MIPYMES según la Ley para el Desarrollo de la Competitividad, de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Tabla 2.1 Clasificación de MIPYMES

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

Diario Oficial De La Federación.

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: (Muñoz et al., 2019).

2.19 Origen de la microempresa

Algunos autores consideran que el surgimiento de las microempresas mucho más que definirlo como un “origen”, es el resultado de una gran crisis económica y también política que se ha vivido en la economía mundial en las últimas décadas. Las microempresas tienen antecedentes remotos y muchas de ellas se puede considerar que iniciaron sus actividades como pequeños talleres artesanales y en algunos casos maquiladoras familiares y medianas empresas. En la década de los noventa las políticas económicas fueron todo menos acertadas y no produjeron el esperado desarrollo, en todo este escenario sólo resultaron favorecidas la mediana y gran empresa, y por otra parte se generó una grave situación de desempleo con el consiguiente endeudamiento del sector privado.

Esta difícil situación económica por la que atravesaron muchos países y más específicamente México, puso a prueba el ingenio y talento de muchos mexicanos quienes en medio de la crisis encontraron una solución a su situación económica, evitando con esto que dicha situación desembocara en una crisis social provocada por el desempleo; es en este momento que surgen entonces miles de microempresas y pequeños negocios familiares con promedio de diez trabajadores que mantuvieron la economía a flote.

2.20 Problemas de la micro, pequeña y mediana empresa

Los desarrollos externos que influyen en el crecimiento de las Pymes son el financiamiento y las políticas gubernamentales algunos gobiernos en vía de desarrollo han avanzado de

una manera significativa en el diseño de una política empresarial y que ayude a estimular el crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

De acuerdo a la encuesta empresarial Grant Thornton se pueden identificar varias razones que se consideran restrictivas para el crecimiento de las empresas en México y que están relacionadas con el problema del crédito. En primer lugar, se hace referencia a los problemas relacionados a las regulaciones y burocracias, el 47% de los empresarios encuestados consideran este principal problema para que las Pymes accedan a un crédito. (Salgador, 2005)

En segundo lugar se menciona el costo del financiamiento y en este caso un 42% de las empresas encuestadas consideran este aspecto un problema para acceder a algún crédito, tomando a consideración que el costo del financiamiento es superior al de los países desarrollados que en promedio suele oscilar en un 6% y nunca más de un 10%, comparado con el “competitivo” 20% en México, que comparado con el de los países desarrollados; no resulta nada competitivo aparte de considerarse a estos créditos como hechos a la medida para las empresas en países desarrollados así como el monto de capital a financiar.

2.21 El consumo de pan en México aumentó durante confinamiento

De acuerdo a la encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares realizado por el Instituto Nacional de Geografía aun cuando el 63.4% de los mexicanos señaló que durante el confinamiento algún miembro del hogar tuvo una disminución en sus ingresos económicos, el consumo de pan y tortilla resistió e incluso creció en 0.3% en 2020 su aportación al PIB nacional respecto al año anterior para quedar en 13 mil 500 millones de dólares su aportación a dicho indicador. (INEGI, 2020)

De acuerdo con un estudio consultado por el Laboratorio de Datos contra la Obesidad en México las personas han tenido cautela en sus finanzas e incluso dejaron atrás lo que consideran gastos superfluos; sin embargo y aún con las modificaciones en sus hábitos, el consumo de pan y tortilla se ha mantenido como esencial. (LabDO, 2020)

Cabe destacar que la industria de la panificación comprende las empresas que se dedican a la producción, venta al por mayor y al por menor de productos horneados que comprenden panes, tortas, pasteles, galletas y tortillas. En el país, la ingesta per

cápita anual de los derivados de harina en pan blanco y dulce es de 33 kilos, según la CANAINPA. (Universidad del Claustro de Sor Juana, 2019)

Para ser más precisos, el 16% de la ingesta diaria per cápita de sodio por parte de los mexicanos se obtiene por el consumo de panes, seguido por las carnes procesadas, que representan el 8 por ciento. En otras palabras, estos productos son los que más contribuyen a que México consuma 1,150 mg más de sodio que los 2,000 mg diarios recomendados por la Organización Mundial de la Salud. Esta tendencia se repite a nivel mundial, aunque los porcentajes varían de país en país. (Ramírez et al., 2017)

2.22 Estadísticas de panificación en México

El consumo per cápita anual de los derivados de harina en pan blanco y dulce es de 32.5 kilos. Actualmente se estima que a nivel nacional existen más de 30 mil unidades de producción. A nivel nacional de cada 10, nueve operan en la elaboración de pan y pasteles, es decir, el 92.1%, galletas y pastas con el 7.4% y molienda de trigo el 0.5%. La industria de panificación en México, incluyendo pan, pasteles y galletas, tiene un valor de mercado de \$14,807 millones de dólares, mientras que el consumo per cápita asciende a 53.4 kilos al año y el gasto destinado a este concepto es de \$131.6 dólares. La panificación es una de las ramas más productivas del sector de alimentos, al mantener en operación 50% de su capacidad instalada, lo cual supera a la industria en general, que promedia en este rubro 63%. (Secretaría de Gobierno de México, s. f.).

2.23 Análisis del micro entorno

Otro de los elementos clave para el buen funcionamiento de un negocio, es el estudio de la industria. Por ello es necesario realizar un análisis del micro entorno de la empresa a través de las 5 fuerzas de Porter.

Figura 2.2 Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (García Aguilar, 2020)

2.24 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este punto se centra en el estudio de las barreras de entrada a las que deberá hacer frente un nuevo competidor que quiera ingresar en el sector. En el caso de la pastelería una de las principales barreras de entrada que podría existir en el mercado es la inversión de la infraestructura, puesto que se trata de un negocio que requiere de una media-alta inversión inicial en maquinaria y equipo para ponerlo en marcha. Además, al tratarse de una pastelería enfocada a lo tradicional y calidad esto dificultaría la entrada de nuevos competidores, ya que los productos que se van a elaborar son poco comunes. Sin embargo, actualmente crece el comercio informal, principalmente por internet la informalidad ha crecido en el último año en la capital del estado, ante la falta de empleo y la necesidad económica, la población optó por la venta de comida por ejemplo repostería hecha en casa y vender sobre pedido. La entrada de nuevos competidores en el sector es considerable ya que actualmente existen muchos lugares como cafés, tiendas de repostería, panaderías y restaurantes, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

2.25 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos hace referencia a todos aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades para el consumidor y, por tanto, reemplazarían los productos ofrecidos por el negocio. El principal sustituto de los pasteles ofrecidos por la pastelería serán productos que podrían ser consumidos en su lugar como paletas de nieve, yogurt, botana satisfaciendo una misma necesidad. Por otra parte, respecto a los productos de bollería, el principal sustituto serían las galletas integrales, de avena, nuez, dona, semita, empanada, repostería fina. En definitiva, se trata de un producto con muchos sustitutos, es por ello que la pastelería ha hecho sus propias elaboraciones, productos únicos y de calidad adaptada a las necesidades del consumidor por esto la demanda de productos sustitutos es “media”.

2.26 Poder de negociación de los clientes

En este apartado se trata de evaluar el poder con los clientes para exigir mayores niveles de calidad en el producto, precios más bajos o mejoras en el servicio ofrecido. En el caso objeto de estudio en el sector de la panificación, el poder de negociación de los clientes es “bajo”, puesto que los pasteles no se venden a un solo cliente a grandes volúmenes. No obstante, también se espera que habrá un elevado número de consumidores que opten por la calidad de los productos y por tanto estén dispuestos a pagar por el precio ofrecido.

2.27 Poder de negociación de los proveedores

EL poder de negociación de los proveedores se considerará elevado en el caso de tratarse de un producto altamente diferenciado que solo pueda ser ofrecido por un único proveedor, puesto que podrá beneficiarse aumentando sus precios. De lo contrario, se tendrá un poder de negociación de los proveedores bajo, cuando un mismo producto pueda ser ofrecido por muchos distribuidores. En el caso de la pastelería, este poder de negociación es bajo, ya que actualmente existen varios proveedores dedicados al abastecimiento de materias primas y utensilios. Por este motivo, en caso de que los precios ofrecidos por un proveedor no estén al alcance de la pastelería, esta podrá optar fácilmente por la compra a nuevos proveedores.

2.28 Rivalidad entre los competidores del sector

En la última de las cinco fuerzas de Porter se muestra la rivalidad entre los competidores del sector, evaluando el nivel de competitividad que podría existir en el sector. Cada vez son más las pastelerías que optan por la venta de este tipo de pasteles, pues el aumento de venta de repostería a precios bajos en establecimientos dedicados a la venta de productos alimenticios, está causando una fuerte rivalidad hacia las pastelerías tradicionales. Por este motivo, muchas pastelerías han tenido que optar por un producto más innovador, pero siempre manteniendo la calidad del producto inicial, con el fin de atraer un mayor número de consumidores.

Además, dado que el pastel es considerado como un producto tradicional, son muchos los negocios dedicados a la elaboración y venta de este producto, por ello, la rivalidad existente entre los competidores es “media”. No obstante, hay que tener en cuenta que, tal y como se ha mencionado al inicio de este trabajo, la pastelería se basa exclusivamente en la venta de pasteles y repostería tradicional y casera, por lo que la competencia en este caso será más reducida.

2.29 Competencias de pastelerías en Durango

Para la empresa pastelería El Trébol se encuentran varios competidores fuertes en el mercado, los cuales ofrecen productos similares, a precios equivalentes a los de pastelería, con ventajas que hacen que sean reconocidos en la sociedad en Durango.

Tabla 2.2 Principales competencias de pastelerías posicionadas en Durango

Logo	Nombre de la pastelería	Principales competencias
	<p>Monchy's Pastelería</p>	<p>Con más de 3 décadas de estar posicionado en el mercado, actualmente con más 19 sucursales en la ciudad, y en diferentes municipios, utilizan productos sustitutos como venta de bebidas café, participación en eventos sociales, negocio familiar, trabaja con la imagen del producto, en el empaque, servicio a domicilio, y activo en redes sociales.</p>
	<p>Cross Pastelería</p>	<p>Cross es una de las pastelerías más reconocidas en Durango, se ha posicionado por más de 30 años gracias a su alta repostería, su tradición, experiencia y calidad actualmente con una sola ubicación en Calle 5 de Febrero 1211 Poniente, Zona Centro.</p>
	<p>KANE Pastelería</p>	<p>Nace en el año 2000, ofreciendo productos caseros elaborados con ingredientes de alta calidad y cuenta con 9 sucursales en la ciudad y está activo en redes sociales.</p>
	<p>La Fragola Pastelería</p>	<p>Reconocida por alta repostería, ofrecer pasteles de temporada, y sobre para días festivos como día de la madre, día del padre, día del abuelo, temporada navideña, está activo en redes sociales, cuenta con 3 sucursales en la ciudad.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes históricos de la organización

Pastelería Trébol nace en el año de 1985, en un negocio familiar de comida rápida ubicado en zona centro en donde se ofrecían diferentes productos como tortas de pierna, pollo, jamón y queso, hamburguesas, quesadillas burritos, hot dog, rompopo, jugos y agua fresca, pero no había un postre para ofrecerle al cliente y se empezó a hornear un pastel casero con una receta de la madre de familia, en donde la idea principal era solo vender por rebanada, tener un postre en el menú pero al ser del gusto de la clientela se fue amoldando la idea de vender un pastel completo, y pasar la receta a otra generación en este caso a la hija, en donde paso de ser solo un postre de menú, a instalar una pastelería establecida y reconocida en la sociedad de Durango, ampliando su catálogo de productos logrando expandirse con una matriz y sucursales por diferentes puntos de la ciudad.

3.2 Problemática

De las principales cuestiones que se presentan es que la empresa familiar no cuenta con una estructura organizacional definida y establecida, la forma de administración interna, no se encuentra determinada, al no tener su misión, visión, políticas, valores y organigrama. Tampoco tienen manual de organización, ni procedimientos, instrucciones de trabajo, proceso de inducción de personal, todo es supervisado personalmente por los dueños del negocio y no se apoyan del marketing digital, las redes sociales no están actualizadas, ni utilizan estrategias de venta digital, no conocen a sus clientes, no identifican sus hábitos de compra, no se tiene marca registrada y falta llevar un control de inventarios.

3.3 Estructura organizacional

Actualmente no se cuenta con estructura jerárquica para facilitar la dirección y administración de sus actividades. A través de la implementación de estructura organizacional la empresa podrá fijar roles, funciones y responsabilidades; establecer objetivos y diseñar estrategias de mejoramiento para encaminar la misión, visión, políticas, valores que faltan por integrar en el negocio.

3.4 Normatividad a la que está sujeta particularmente la empresa.

No se tiene la certificación, pero se trabaja con Norma Oficial Mexicana NOM-120-SSA1-1994 de bienes y servicios, prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, disposición de personal, instalaciones físicas, instalaciones sanitarias, servicios de la planta, equipo y mobiliario, procesos de elaboración, limpieza y desinfección. Apoyarse con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para el empleo de Norma Oficial Mexicana NOM-100-STPS-1994, Seguridad-Extintores contra incendio, por el uso diario de equipo de hornos industriales.

La Norma oficial mexicana NOM-017-STPS-2008, para equipo de protección personal (EPP) uso y manejo en los centros de trabajo. Utilizándose para conjunto de elementos y dispositivos, diseñados específicamente para proteger al trabajador contra accidentes y enfermedades que pudieran ser causados por agentes o factores generados con motivo de sus actividades de trabajo. Otra de las normas de apoyo es la norma oficial mexicana NOM-036-1-STPS-2018 para factores de riesgo ergonómico en el trabajo, identificación, análisis, prevención y control de manejo de cargas.

3.5 Competencia

De la competencia directa que considerada por los miembros del negocio es pastelería Kane con más de 20 años en el mercado, ofrece productos caseros de calidad, ofrece variedad de productos en pasteles, cheesecakes y repostería como postres individuales de diferentes sabores, galletas de avena, choco chips, dulces árabes, ofrece servicio sobre pedido para eventos especiales, tiene 9 sucursales ubicadas en diferentes puntos de la ciudad. Pastelería La Fragola también se considera una competencia al ofrecer alta repostería artesanal, ofrece pasteles de temporada, y catálogo de pasteles especiales para días festivos como el día de la madre, día del padre, día del abuelo, temporada navideña se encuentra activo en redes sociales, con información actualizada y cuenta con 3 sucursales.

3.6 Mercado

El segmento de mercado está dirigido para todas las familias del estado de Durango, con ingreso familiar promedio, para consumidores que desean tener un pastel personalizado sobre pedido, dependencias de gobierno, empresas públicas y privadas y para todo el público en general.

3.7 Ramo

La pastelería pertenece al sector panificador se dedica principalmente a la elaboración de pasteles, pays, tartas y galletas se distingue por ser un trabajo hecho artesanalmente con un modelo de empresa tipo familiar.

3.8 Fecha de establecimiento

Es una pastelería 100% Duranguense que busca dar calidad y variedad. Fundada desde el año de 1985 cumpliendo 37 años celebrando.

3.9 Productos fabricados y vendidos

Tabla 3.1 Lista de Productos

Producto Estrella	Producto Estrella	Producto Complementario	Producto Complementario
3 Leches Cajeta	Piña Chico	Bolsa Empanada 3 Pzas.	Ate Membrillo 350g
3 Leches Chocolate	Piña Grande	Bolsa Galleta Avena 3 Pzas	Ate Membrillo 700g
3 Leches Durazno	Reb 3 Leches	Bolsa Galleta Integral	Ate Mini
3 Leches Fresa	Reb Alemán	Brownie	Bolsita Besos Nuez
3 Leches Moka	Reb Cajeta	Caja Emp. Cajeta Nuez	Caja De Ate
Cajeta Chico	Reb Cereza	Caja Galleta Ch	Caja Garampiñado
Cajeta Grande	Reb Chocolate	Caja Galleta Gde.	Frasco Besos Nuez Gde.
Chocolate	Reb Durazno	Caja Galleta Integral	Garampiñado
Durazno Chico	Reb Fresa	Dona	Paleta Bombon
Durazno Grande	Reb Guayaba	Emp. Semita	Rollo Guayaba Ch.
Fresa Chico	Reb Limón	Empanada	Rollo Guayaba Gde.
Fresa Grande	Reb Mango	Galleta Avena	Rompoppe Ch
Moka Chico	Reb Milky Way	Galleta Chispas	Rompoppe Ch Vainilla
Moka Grande	Reb Moka	Galleta De Corazón	Rompoppe Gde.
Alemán Chico	Reb Napolitano	Muffin Plátano	Rompoppe Gde. Vainilla
Alemán Grande	Reb Piña	Pay De Nuez	
Cheesecake Cereza	Reb Uva	Quequi	
Limón Chico	Reb Zanahoria	Repostería Fina Ch	

Limón Grande	Rosca Nuez	Repostería Fina Gde.	
Milky Way Chico		Repostería Fina Med.	
Milky Way Grande		Scone	
Mini Pastel		Semita	
Napolitano Chico		Semita Norteña	
Napolitano Grande		Yogurt	
Naranja			
Pay Guayaba			
Pay Mango			
Pay Uva			
Pay Zanahoria			

Producto Complementario	Producto Complementario	Producto Complementario
Corneto Chocollage	Bengala Ch	Pastillaje Xv Ceramica
Litro Oreo	Bengala Día De La Madre	Pastillaje Xv Gde
Magnum Almendras	Bengala Gde.	Pastillaje Xv Sencillo
Mini Choc	Bomba Revelar Sexo	Pino Decorado
Mordisko Clasico	Caja Navideña Cuadrada	Placa Chica
Mordisko Litro	Caja Navideña Redonda	Placa Grande
Piloncito	Des P/15 Personas Con Vaso	Placa Mediana
Pinta Lengua	Des P/15 Personas Sin Vaso	Placa Mini
Solero Artesanal Fresa	Des P/20 Sin Vaso	Vela Alegría
Solero Citrus Limon	Des Sencillo P/20	Vela Caramelo
Solero Mango	Des Surtido P/20 Personas	Vela Caramelo Glow
Bubbaloo Fresa	Estrellas Feliz Cumpleaños	Vela Con Pala
Choco Pop	Figura Fomi	Vela Estrella Dorada
Chococream Fresa	Letrero Ch	Vela Estrella Plata
Corneto Oreo	Letrero Especial	Vela Feliz Cumpleaños
Kolorix	Letrero Fiesta	Vela Glow Núm.
Nieve De Litro Choco Chips	Letrero Fomi	Vela Happy Birthday
Nieve De Litro Chocolate	Letrero Gde	Vela Luminosa Pillines
Nieve De Litro Fresa	Letrero Med	Vela Mágica
Nievee De Litro Frutos Tropicales	Letrero Season	Vela Núm. 1
Nieve De Litro Limón	Muñeco Fomi	Vela Personaje

Nieve De Litro M&M	Muñequito Nieve	Vela Pillines
Nieve De Litro Napolitano	Novios Auto	
Nieve De Litro Nuez	Novios Cerámica	
Nieve De Litro Queso Zarzamora	Novios En Banco	
Nieve De Litro Vainilla	Novios Moto	
Magnum Almendras Choco Blanco	Novios Recina	
Magnum Clásica	Pastillaje Novios Bici	
Nieve De Chips	Pastillaje Novios Ceramica	

Fuente: Elaboración Propia

3.10 Número de empleados

40 personas, solo emplean mujeres por que la organización considera que existe menor rotación del personal y se establecen relaciones más estrechas de largo plazo.

3.11 Volumen de ventas anual

Se estima un promedio de 40 mil pasteles al año.

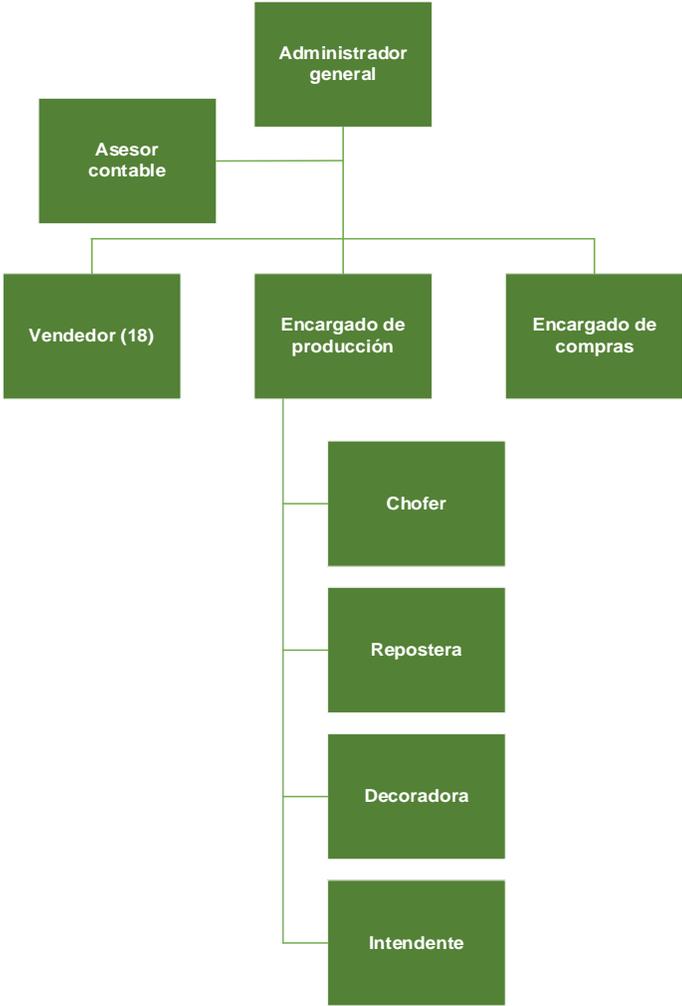
3.12 Características de la administración

El estilo que se práctica por ser una empresa familiar es un estilo generacional, está encabezado por los propietarios un matrimonio, es la segunda generación que se dedica negocio, hay sucesores los hijos, es una estructura completamente familiar, y cuando se utiliza este tipo de liderazgo por lo general se utiliza el Modelo de los Tres Círculos que incluye la gestión, la propiedad y la familia donde se predomina eficacia, productividad, conservación patrimonial y un ambiente afectivo, de aceptación y competente.

3.13 Organigrama

Actualmente no se cuenta con un organigrama, pero en plática con la persona encargada de producción, los principales puestos que figuran es el administrador general, subcontratación de un contador por medio de un despacho contable, encargada de producción, encargada de compras, repostera, decoradora, vendedora y chofer.

Figura 3.1 Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.2 Descripción de funciones

Principales funciones de puestos	
Administrador general	Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
Asesor contable	Llevar la contabilidad de la pastelería.
Vendedoras de sucursal	Es responsable del cobro de mercancía y atender a los clientes.
Encargado de producción	Controlar la calidad de los procesos de elaboración de los productos de la pastelería.
Encargada de compras	Suministrar los recursos materiales generales para el buen funcionamiento de la pastelería.
Repostera	Elaboración de pasteles y demás productos de la pastelería.
Decoradora	Decorar los pasteles utilizando diferentes glaseados, coberturas, etc. para garantizar que la presentación del producto.
Personal de limpieza	Mantener en condiciones adecuadas de limpieza y orden los espacios y utensilios de la pastelería.
Chofer	Conducir vehículo para trasladar los productos de la pastelería en las sucursales.

Fuente: Elaboración propia

3.14 Instalaciones principales

Hasta finales del 2019 su área de producción estaba en la matriz que se ubica calle Escorpión # 304 Fracc. Sahop y por razones de expansión se construyó otro establecimiento acondicionándose para el proceso de elaboración del producto, ubicado en calle Carretera a la Flor, La Ferrería. También se tomó la decisión de elegir ese lugar por cuestión de factibilidad y estrategia ya que se encuentra cerca de la matriz y la mayoría de las empleadas residen en esa zona. En las nuevas instalaciones ubicadas en La Ferrería se empleó tecnología como paneles solares y boiler solar, consta de 2 plantas, en el primer piso la distribución comienza con una oficina administrativa con un reloj checador para las empleadas, área de baños, almacén, comedor para el personal, área de producción mesa de trabajo de acero inoxidable, hornos, batidoras industriales, área de lavado de utensilios, área de decoración, 2 cuartos fríos, y en la planta alta solo está proyectada para sala de juntas.

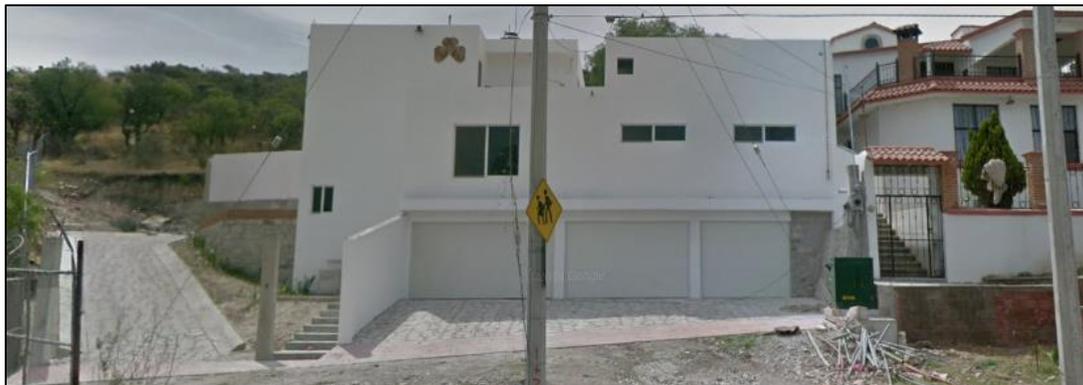
En la siguiente figura se muestra la principal sucursal de la Pastelería

Figura 3.2 Matriz Calle Escorpión # 304 Fracc. Sahop



En la siguiente figura se muestra las nuevas instalaciones para el área de producción.

Figura 3.3 Nuevas Instalaciones en Calle Carretera a la Flor, La Ferrería.



3.15 Proveedores principales

En la siguiente tabla se muestran los nombres de los principales proveedores de la Pastelería.

Tabla 3.3 Lista de principales proveedores

Santa Cruz	Provedora Azteca
Inix	Valsa
Veravel	Ama tus pasteles
Chilchota	Puratos de México
Pomas	Expendio de Huevo Carmelita
Luvan	Suministros del Norte
Alegría de Guadalajara	Pillines Velas

3.16 Clientes principales

Restaurant de comida rápida El Pasaje con un 5% y 95 % público en general.

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1 Introducción

El Diagnóstico Organizacional, según Ávila (2013) es considerado el pilar sobre el cual se estructura y controla la efectividad de diferentes procesos que involucran un cambio, ya que permite obtener un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el objetivo de delimitar estrategias de mejoras y enfrentar los cambios de modo dinámico y estratégico.

Otra definición de diagnóstico organizacional, propuesta por Valenzuela et al. (2010) se definiría como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus dificultades, aspectos potenciales, vías eventuales de desarrollo y oportunidades de prevención.

Osorio et al. (2016) comenta, que el diagnóstico organizacional recae sobre una práctica circunstancial que implica saber reconstruir funcionalmente el estado actual de una organización, donde podemos visualizar diferentes dimensiones las cuáles pueden ayudarnos a realizar una toma de decisión más objetiva y congruente con la realidad, necesidades y metas.

Con lo anterior expuesto se puede definir al diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. La efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, la estructuración, los diversos componentes de la organización y cómo funcionan en su logro de tarea), como el impacto que tiene el sistema organizacional.

4.2 Modelo de Intervención

La propuesta de intervención profesional que se realizó a la empresa Pastelería El Trébol se presenta bajo el Modelo de cambio planeado o de planeación desarrollado por Ronald Lippitt, Jean Watson y Bruce Westley. (Rincón, 1997, p.101)

El modelo de estos autores plantea siete etapas durante el proceso de cambio, dichas etapas incluyen la necesidad de un agente externo al sistema (consultor), así como una fase de diagnóstico.

El modelo de Lippitt, Watson y Westley se adecua a las necesidades de cada organización y se basa en los siguientes pasos:

- 1.- Desarrollo de la necesidad de un cambio.
- 2.- Establecimiento de una relación de cambio, entrada.
- 3.- Diagnostico.
- 4.- Planeación.
- 5.- Acción.
- 6.- Estabilización y evaluación.
- 7.- Terminación.

En donde se desarrolló cada una de sus fases de la siguiente manera:

4.3 Etapa 1 de desarrollo de la necesidad de cambio

Se tiene el primer contacto con el administrador general del negocio, en donde se realizó una guía de entrevista, para conocer los datos generales, se describió la presentación inicial de la propuesta de intervención profesional, en donde se llega al acuerdo verbal que es información confidencial y se dará un uso adecuado y no se compartirá información financiera.

4.4 Etapa 2 de establecimiento de una relación de cambio

En esta fase se estableció de manera verbal una relación de trabajo, donde es necesario recabar información relevante de la empresa, por medio de un cuestionario de preguntas basándose en el modelo de diagnóstico JICA, para conocer la situación actual en que se encuentran las diferentes áreas de la organización.

4.5 Etapa 3 diagnostico

En esta fase se recabo información relevante de la empresa, por medio de una serie de preguntas basándose en el modelo de diagnóstico JICA, que consiste básicamente en obtener un prediagnóstico, en donde este primer paso se muestra un análisis general de la situación actual de la empresa que consiste en la recolección de información general en el interior de la misma, como lo son el número de empleados, fecha de establecimiento, organigrama, información financiera, registro de ventas anual, entre otros.

En el test se analizan distintas áreas para obtener los resultados finales, de acuerdo a lo arrojado por el cuestionario, obteniendo una calificación por área del 0 al 10 y de esta forma conocer las áreas de la organización que es necesario analizar. Además, se realizó un diagnóstico psicológico de Clima Organizacional (IPCO) para valorar las dimensiones de comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral dentro de la administración, como resultado de logros obtenidos utilizando la escala de Likkert y se establecen las áreas de la empresa que requieren diagnóstico y asesoría, así como un análisis FODA, todo esto con el objetivo de llevar a cabo la siguiente etapa.

4.6 Etapa 4 Planeación

En esta fase se analizan los datos arrojados por el modelo de diagnóstico, en donde se muestran las principales áreas que es necesario enfocarse como lo son administración, recursos humanos, marketing y área preventiva. En base a estos resultados es necesario formular planes mediante el análisis del entorno y definir estrategias para lograr objetivos específicos, es necesario explorar las oportunidades, evaluar las alternativas y asentar las bases para su desarrollo en un tiempo de mediano plazo.

CAPITULO V RESULTADOS

Basándose en el modelo de diagnóstico JICA, después de obtener un prediagnóstico, se elaboró un análisis FODA, en el siguiente cuadro se puede observar el análisis de la situación actual en la pastelería Trébol.

5.1 Análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortaleza <ul style="list-style-type: none">• Administrado y dirigido por propietarios.• Adecuada distribución de las áreas de trabajo.• Calidad en la elaboración del producto.• Prestaciones a trabajadores establecidas por la ley.• Cuenta con el equipo y tecnología para la elaboración de producto.	Oportunidad <ul style="list-style-type: none">• Apertura de nuevo segmento mercado sin atender.• Utilizar estrategias de marketing.• Empleo de tendencias ecológicas para sus empaques.• Unirse aplicaciones digitales para la entrega de servicio a domicilio.• Identificar y conocer segmento de mercado.
Debilidad <ul style="list-style-type: none">• Falta estructura organizacional.• Falta elaboración de políticas y procedimientos.• Ausencia de plan de capacitación para el personal.• El uso de redes sociales de la pastelería esta desactualizado.• La marca no está registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.• Desconocer su segmento de mercado.	Amenaza <ul style="list-style-type: none">• Aumento de los precios de la canasta básica para la elaboración del producto.• Incremento de pastelerías nuevas que ofrecen productos artesanales provocando aumento en la competencia• Venta de pasteles en supermercados a un menor precio.

Del análisis anterior se puede concluir que la pastelería El Trébol necesita trabajar en sus debilidades a corto plazo, para revertir la situación actual de la empresa y estar pendientes de sus amenazas para poder hacer los cambios y modificaciones de forma oportuna.

Como siguiente paso de la metodología es realizar un diagnóstico de la organización por áreas, se obtuvieron los resultados del diagnóstico, mismo que de acuerdo al test de diagnóstico integral se evalúa en la organización los criterios de administración, mercado, finanzas, operaciones, recursos humanos, área preventiva y marketing representándolos en la siguiente gráfica de radar.

En donde a continuación se mostrarán los resultados de las áreas con más baja puntuación que son administración, recursos humanos y marketing.

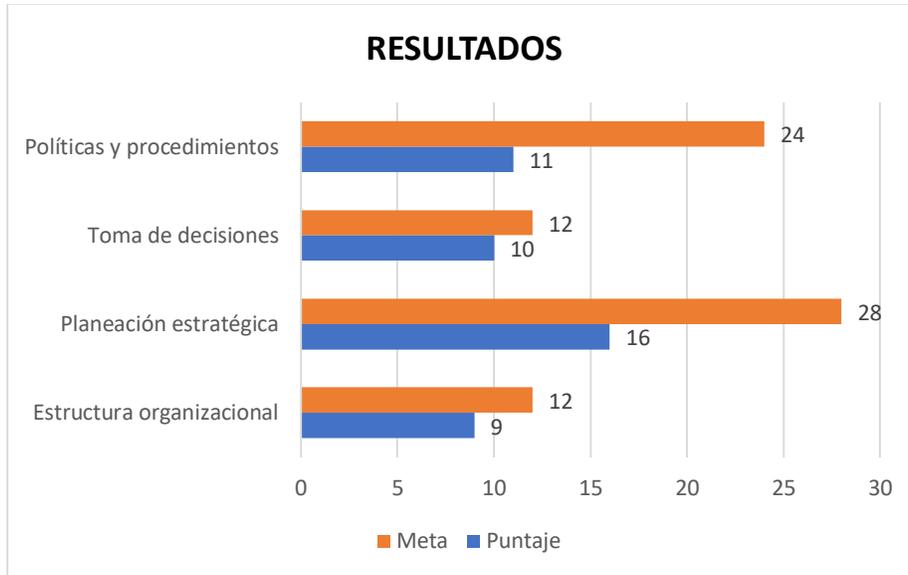
Figura 5.1 Diagnóstico de la Pastelería El Trébol



Fuente: Diagnóstico JICA

La siguiente grafica muestra el resultado del área de administración. En donde se puede observar la falta en la estructura organizacional, en la planeación estratégica y en sus políticas y procedimientos.

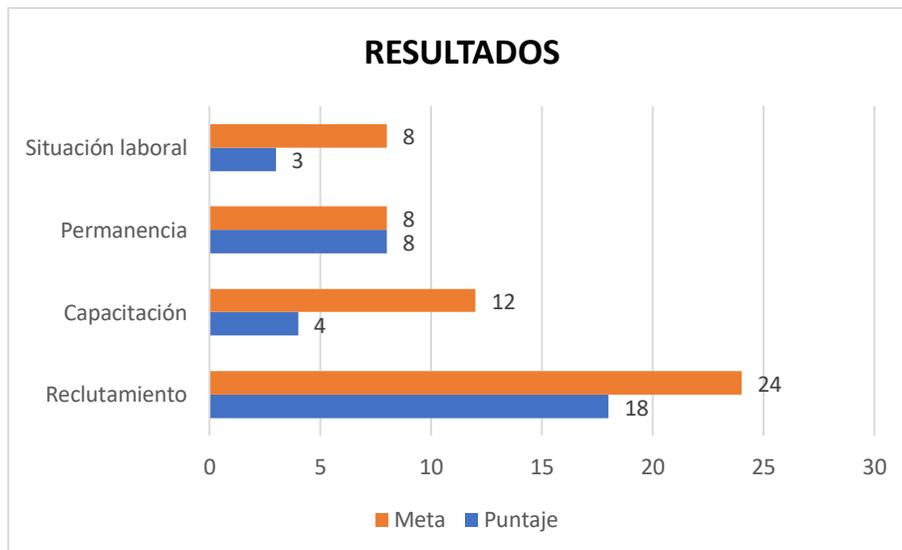
Figura 5.2 Gráfica área de administración



Fuente: Diagnostico JICA

La siguiente gráfica de resultados muestra el diagnóstico del área de recursos humanos, se puede observar la falta de capacitación, seguida del proceso de reclutamiento del personal.

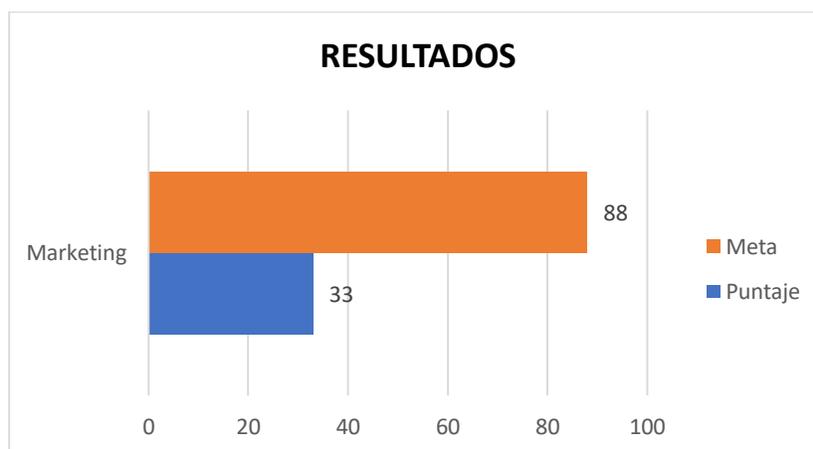
Figura 5.3 Gráfica área de Recursos Humanos



Fuente: Diagnóstico JICA

El resultado del área de mercadotecnia se puede observar en la gráfica existe una fragilidad significativa la cual representa un aspecto de relevancia para una mejora.

Figura 5.4 Gráfica área de mercadotecnia



Fuente: Diagnóstico JICA

Para complementar el proceso de la intervención, se aplicó un test de clima organizacional, para el análisis del capital humano del negocio, observando las dimensiones de comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral.

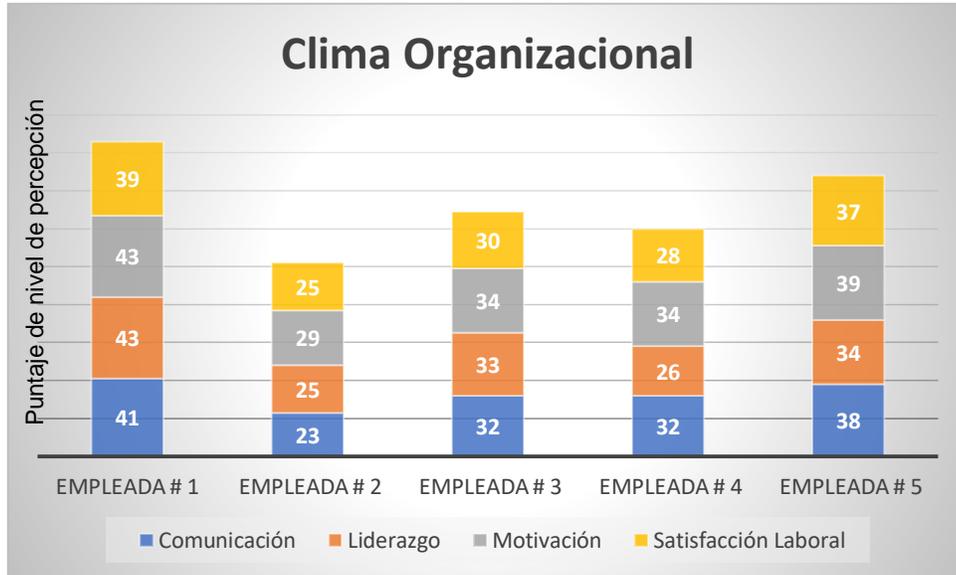
Tabla 5.1 Escalas del test de clima organizacional

Puntuación	Criterio
95-188	Favorable
48-94	Medianamente favorable
0-47	Desfavorable

Fuente: Elaboración propia, con datos del test IPCO

En la siguiente gráfica podemos observar los resultados del clima organizacional de la Pastelería El Trébol.

Figura 5.5 Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia con datos de la aplicación del test IPCO

La escala por cada dimensión considerada en el test de clima organizacional, en donde se toman en cuenta los 47 ítems con escala de Likert.

Tabla 5.2 Dimensiones del test Inventario Psicológico de Clima Organizacional (IPCO)

Dimensiones	Ítems	Escala por dimensión
Comunicación	2, 6, 8, 16, 24, 30, 33, 35, 38, 41, 43, 46	25-48 Alto 13-24 Medio 0-12 Bajo
Liderazgo	3, 5, 10, 12, 19, 29, 31, 34, 37, 39, 42, 45	25-48 Alto 13-24 Medio 0-12 Bajo
Motivación	4, 9, 13, 15, 18, 21, 23, 25, 27, 28, 32, 47	25-48 Alto 13-24 Medio

		0-12 Bajo
Satisfacción laboral	1, 7, 11, 14, 17, 20, 22, 26, 36, 40, 44	23-44 Alto 12-22 Medio 0-11 Bajo

Fuente: Elaboración propia, con datos del test IPCO

Los resultados del test de cada dimensión aplicada a la pastelería El Trébol, se pueden observar en la siguiente tabla.

Tabla 5.3 Resultados por dimensión del test IPCO

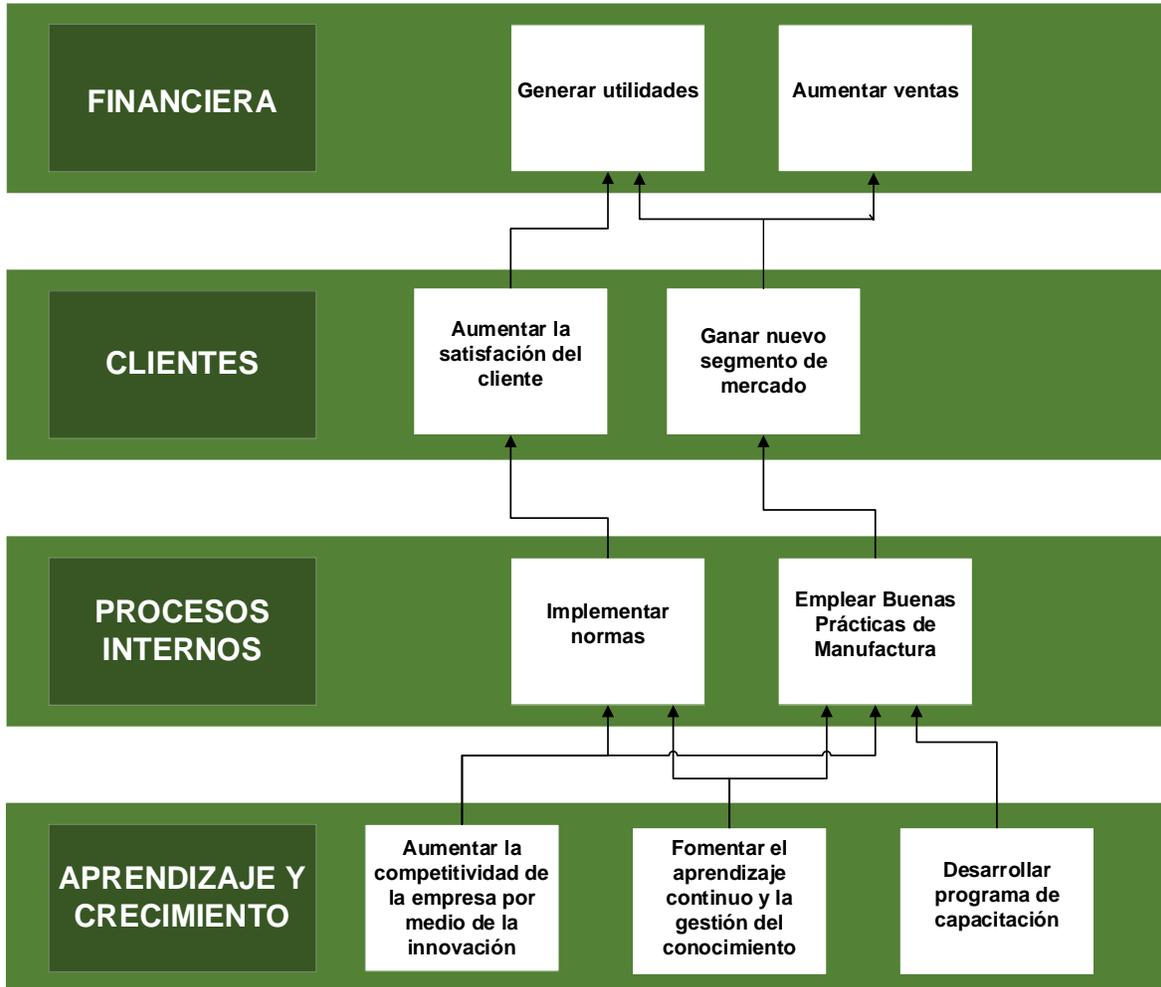
Dimensión	Resultado	Criterio
Comunicación	33	Alto
Liderazgo	32	Alto
Motivación	36	Alto
Satisfacción laboral	32	Alto

Fuente: Elaboración propia

5.2 Mapa estratégico

Se realizó el mapa estratégico para obtener la estructura para posteriormente realizar el cuadro de mando integral el cual se puede observar en la figura 5.6.

Figura 5.6 Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

5.3 Cuadro de Mando Integral

En la siguiente tabla se puede observar el cuadro de mando integral para la pastelería Trébol.

Figura 5.7 Cuadro de Mando Integral

Propuesta de Planeación Estratégica											
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable
Finanzas	Generar utilidades	Margen de utilidad bruta	$MUN=(UB=IT-GI)*100$	%	Semestral	0	100%	x>70	50<xz70	X<50	Gerencia General
Plan de acción.	<p>En relación a la variable analizada se encontró que como punto importante de revisar y analizar es por medio de los documentos y registros internos con el contador externo es necesario llevar a cabo el proceso de:</p> <p>Revisar los reportes básicos de la contabilidad del negocio como el estado de resultados, balance general y estado de flujo de para conocer la utilidad del negocio, fijar objetivos que permitan tener mayor rentabilidad.</p> <p>Establecer la elaboración de presupuestos para futuros proyectos.</p> <p>Establecer indicadores financieros en la organización.</p>										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable
Finanzas	Aumentar ventas	Utilidad neta	$UN= (IT-CV-G)*100$	%	Semestral	0	100%	x>70	50<xz70	X<50	Gerencia General
Plan de acción	<p>En relación a esta variable es importante examinar el rendimiento de la empresa de manera conjunta con el contador para revisar todos los ingresos obtenidos durante dicho periodo de tiempo contar la información semanal, mensual y anual.</p> <p>Crear un fondo de emergencia de 3 meses de ingresos promedio para proteger de factores externos.</p> <p>Realizar inversiones para instalación, equipo, mobiliario, gastos asociados al establecimiento, inversiones en aplicaciones informáticas, presupuesto de marketing y/o gastos adicionales.</p> <p>Controlar y minimizar los costos ocultos.</p>										

	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable
<i>Cientes</i>	<i>Aumentar la satisfacción del cliente</i>	<i>Satisfacción del cliente</i>	$P \geq E$	%	<i>Trimestral</i>	0	100%	$x > 70$	$50 < x \leq 70$	$X < 50$	<i>Gerencia general</i>
Plan de acción	<p>En relación con la variable analizada es importante utilizar método aplicable para evaluar la satisfacción al cliente. Por medio de técnicas como realizar encuestas rápidas en cada uno de los diferentes puntos de venta, para saber conocer la opinión y/sugerencia del cliente. Utilizar instrumento de medición como El Modelo Servqual, para medir la calidad del servicio, mediante las expectativas y percepciones de los clientes, en base a cinco dimensiones, que son; dimensión de fiabilidad, sensibilidad, seguridad, empatía, y elementos tangibles. Desarrollar procesos de innovación en los servicios y productos en base a las necesidades de los clientes actuales y futuros. Incluir en el programa de capacitación atención al cliente.</p>										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable
<i>Cientes</i>	<i>Ganar nuevo segmento de mercado</i>	<i>Segmento de mercado</i>	$SM = (PP - PV) * 100$	%	<i>Trimestral</i>	0	100%	$x > 70$	$50 < x \leq 70$	$X < 50$	<i>Gerencia general y encargado de mercadotecnia.</i>
Plan de acción	<p>En relación a la variable analizada es importante establecer y aplicar estrategias comerciales de ventas como siempre ofrecer el producto en una presentación llamativa y acorde a los principios de la pastelería que es calidad y tradición. Es necesario que el personal de caja tenga un perfil para las ventas, ofrecer y dar conocer otro de los productos existentes. Hacer promociones, crear un calendario de promociones y diseñar un descuento o promoción especial para diferentes fechas del año. Diseñar un programa de fidelización, al implementar un programa de recompensas simple con un sistema de puntos para los clientes frecuentes. Realizar publicaciones en sitio web y redes sociales y compartir fotos de los productos y promociones especiales. Utilizar aromas de productos recién horneados para atraer clientes que pasen por fuera del local. Ofrecer muestras de pastel o pan a los clientes. Ofrecer los diferentes productos en cafeterías y restaurantes. Es importante analizar la contratación de una persona especialista en mercadotecnia para evaluar y comprender al cliente para desarrollar estrategias de mercadotecnia y marketing digital. Identificar la meta de organización si busca reconocimiento de marca, diferenciación o mercado meta. Establecer propósitos de mercadotecnia y especificando indicadores basándose en objetivos de negocios como Key Performance Indicators (KPI) y SMART.</p>										

	<p>Por medio de la consultoría crear un plan de mercadotecnia e implementar la mezcla de marketing. Posicionar a la organización en el mercado competitivo con el uso de plataformas digitales y estrategias de mercadotecnia. Realizar un seguimiento periódico.</p>										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable
Procesos internos	Implementar normas	Rendimiento	$RE = (ITV - GO) * 100$	%	Semestral	0	100%	$x > 70$	$50 < x < 70$	$X < 50$	Gerencia general
Plan de acción	<p>En esta variable es importante analizar áreas principales de la empresa, para la elaboración de documentos y realizar los procedimientos para cada una de ellas. Elaborar manual de procedimientos en donde contenga la información y descripción de una manera detallada, ordenada, sistemática e integral sobre las actividades y/o responsabilidades que se realizan por área específica de la organización. Implementar por medio de un organismo certificador la Norma Oficial Mexicana NOM-120-SSA1-1994 incluir los requisitos necesarios en el establecimiento para establecer las buenas prácticas de sanidad en el proceso del producto y abarcar las especificaciones para el personal, instalaciones físicas, sanitarias, servicios de la planta, equipo, proceso, control de plagas y desinfectante. Implementar por medio de un organismo certificador el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 llevando a cabo las diferentes etapas, preparación, planificación, comunicación, diseño, elaboración de documentos, implementar el sistema, trabajar con la mejora continua y dar mantenimiento por medio de las auditorías.</p>										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable
Procesos internos	Emplear Buenas Prácticas de Manufactura	Procesos	$DR = (DR/RR) * 100$	%	Bimestral	0	100%	$x > 70$	$50 < x < 70$	$X < 50$	Gerencia general
Plan de acción	<p>En esta variable es importante establecer procedimientos de higiene que constituyan los requisitos básicos e indispensables en la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura en la pastelería y actuar en base a tres aspectos principales basados en diseño del edificio, equipos e instalaciones, higiene y hábitos en la elaboración del producto, y planes de limpieza, desinfección y control de plagas. Partir en la preparación de los empleados en la comprensión de función y responsabilidad por medio de la capacitación para entender los roles y responsabilidades quedando las especificaciones claras en la fase producción, documentando los procesos de manera sencilla y coherente por medio de la elaboración de procedimientos y abordar las pautas necesarias para el proceso crítico en los procesos de producción, materia prima y equipos.</p>										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable

									del promedio	del promedio	
Aprendizaje y Conocimiento	Desarrollar programas de capacitación	Programa de capacitación	$PC=(HCR/CP)*100$	%	Bimestral	0	100%	$x>70$	$50<xz70$	$X<50$	Administrador general
Plan de acción	<p>Para esta variable es importante analizar y establecer un programa de capacitación permanente dentro de la organización considerando que es un elemento que estandariza todos los niveles de trabajo de los diferentes departamentos con el fin de elevar la productividad y eficiencia de la empresa.</p> <p>Definir presupuesto de capacitación y priorizar plan de cursos de pastelería, repostería, servicio al cliente, seguridad e higiene industrial.</p> <p>Detectar las necesidades para el programa de capacitación, debe llevarse a cabo por personal de recursos humanos, basándose en evaluaciones del desempeño, cumplimiento de objetivos por parte de los grupos de trabajo y un sistema de retroalimentación.</p> <p>Desarrollar programa de formación, identificando el tipo de capacitación que se dará al personal, ajustándose un modelo inductivo, preventivo, correctivo, y elección de modalidades de formación, actualización, especialización y complementación.</p> <p>Elaborar un plan de capacitación y talleres de repostería</p> <p>Documentar el proceso de capacitación y entrenamiento.</p> <p>Promover la integración de grupo mediante dinámicas que ayuden a mejorar la comunicación entre los empleados y generar sentido de permanencia.</p> <p>Es fundamental desde la etapa de contratación formar un equipo de trabajo talentoso, sólido y que este alineado con la misión, valores, habilidades y cultura de la organización.</p> <p>Presentar a los empleados, desde el primer día que se incorpore a la empresa, por medio de un desayuno de bienvenida o una breve presentación para crear un vínculo en la fase de integración.</p> <p>Mostrar reconocimiento conductual, productivo y de trabajo por medio de entregar detalles como termos, tazas, playeras, libretas personalizadas.</p> <p>Realizar rituales, prácticas laborales, sociales para crear un óptimo clima laboral para fortalecer la confianza y el respeto entre los colaboradores.</p> <p>Realizar evidencia fotográfica para documentar las dinámicas.</p>										
	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable
Aprendizaje y Conocimiento	Fomentar el aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento	Integración	$INT=(DIR/DIP)*100$	%	Trimestral	0	100%	$x>70$	$50<xz70$	$X<50$	Administrador general
Plan de acción	<p>Para esta variable es importante poner en práctica el intercambio de opiniones entre los integrantes de la empresa, por medio de las siguientes formas de fomentarlo:</p> <p>Recabar información confiable y compartirla con el equipo de trabajo.</p> <p>Compartir ideas, experiencias, trabajos realizados, reuniones, en definitiva, todo el Know-how.</p> <p>Poner a disposición de todos los trabajadores cursos en internet para adquirir nuevos conocimientos y habilidades digitales.</p> <p>Organizar cursos presenciales dentro de la jornada laboral.</p> <p>Implementar un programa de incentivos para que todos tengan un plus de interés en la formación.</p> <p>Poner a trabajar a todos los empleados en retos que las saquen de su zona de confort.</p> <p>Crear y fomentar una cultura de aprendizaje.</p>										

	Objetivo	Nombre del KPI	Fórmula de cálculo	U.M	Periodo de Medición	Valor Actual	Val. Meta	Indicador arriba del promedio	Indicador dentro del promedio	Indicador por debajo del promedio	Responsable
<i>Aprendizaje y Conocimiento</i>	Aumentar la competitividad mediante la innovación	Planificación	$P=(PP/EE)*100$	%	Trimestral	0	100%	x>70	50<xz70	X<50	Administrador general
Plan de acción	<p>En esta variable es importante desarrollar el proceso y la implementación estratégica con la participación de los encargados de la organización. Es fundamental empezar a reunir al equipo de trabajo, a las personas directamente involucradas en el principal propósito de la pastelería, y tengan el conocimiento de los antecedentes y el funcionamiento de la misma.</p> <p>Revisar, evaluar de manera periódica y continua los acuerdos establecidos.</p> <p>Aumentar la satisfacción de los clientes.</p> <p>Optimizar los procesos del trabajo informar, registrar y documentar en la organización las nuevas técnicas y herramientas administrativas, digitales y productivas que permitan el funcionamiento de la pastelería.</p> <p>Crear un sistema de control de existencia y faltantes en materias primas, con la finalidad de mantener un inventario adecuado.</p> <p>Desarrollo de nuevos productos una nueva línea de repostería y panadería de productos amigables con la salud que permita el crecimiento de la empresa y atraer un nuevo segmento de mercado, ampliar el mercado local, desarrollando nuevos productos light y para personas con diabetes.</p> <p>Expandirse por medio de hoteles, restaurantes locales y cafés.</p> <p>Optimizar costos, registrar las operaciones de ventas y compras, realizar inventario de manera periódica, uso óptimo de maquinaria y equipos de refrigeración.</p> <p>Identificar cuáles son los productos de mayor demanda para desarrollar un plan de adquisición de materias primas e insumos de los productos que más satisfacen al consumidor y producir en cantidades promedio.</p> <p>Desarrollar estrategia empresarial por medio de la innovación.</p> <p>Llevar un control y evaluación del cumplimiento de los planes de la empresa definiendo tiempo para el desarrollo de metas y objetivos.</p>										

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI

6.1 CONCLUSIONES

Con el presente trabajo de modelo de intervención en la pastelería El Trébol, se busca resolver aspectos esenciales en una PyME, en la situación de la empresa solo se han enfocado principalmente en el área de producción y ventas y se descuidan otras. Por ejemplo, es de suma importancia la mercadotecnia, y en este aspecto la propietaria comento que solo se había trabajado por un tiempo y después fue desatendida, por prestarle atención a otras áreas de la organización antes mencionadas y en base a los resultados del diagnóstico de la situación actual, nos lleva entender que la problemática es la aplicación de nuevas herramientas digitales y aplicación de metodologías para beneficio de la misma. De manera de conclusión se puede decir que la pastelería El Trébol es una empresa reconocida de manera tradicional en la sociedad de Durango, y ese mismo reconocimiento les ha permitido ser un negocio generacional por más de 3 décadas, siendo los actuales propietarios la segunda generación en donde se han ido adaptando a los cambios, ofreciendo una amplia lista de productos a ofrecer, también han expandido sus puntos de venta al contar con 8 sucursales en diferentes puntos ubicados dentro de la ciudad. Es importante que los propietarios se relacionen en todas las áreas de la organización o se apoyen de una persona para trabajar de manera conjunta y llevar un seguimiento y control de las mismas.

Además se puede observar que la mayoría de las funciones y responsabilidades recaen en dos personas, por lo que no cuentan con un manual de procedimientos debidamente documentado, para que en caso de que no puedan estar presentes las empleadas puedan hacer sus funciones de manera óptima.

Y cabe mencionar que al realizarse el test de clima organizacional están bien evaluados por parte de los trabajadores en aspectos como toma de decisiones, comunicación y satisfacción laboral, es por ello que las soluciones presentadas están dirigidas para los propietarios para que puedan ampliar su paradigma respecto a su negocio.

6.2 RECOMENDACIONES

Una de las principales recomendaciones es formalizar el negocio por medio de la implementación de la Planeación Estratégica que servirá como herramienta importante para el óptimo desenvolvimiento de la misma, ayudando a que se tenga un mejor control sobre las actividades de las empresas y además contar con una visión para determinar hacia donde encaminarse.

Para poder llevar a cabo la planeación estratégica del negocio deben llevarse los siguientes pasos esenciales:

- Conocer el entorno.
- Definir la misión, visión y valores corporativos.
- Establecer metas y objetivos.
- Realizar un análisis interno de la empresa.
- Definir las estrategias.
- Involucrar a todo el equipo de trabajo.
- Dar seguimiento y hacer los cambios necesarios.

Para definir las actividades específicas de la planeación estratégica, es necesario comprender el ambiente actual y potencial del producto y/o servicio. Por medio del análisis situacional que algunas veces recibe el nombre de análisis FODA, la empresa podrá identificar sus fortalezas y debilidades internas y también examinar las oportunidades y amenazas externas.

De las principales recomendaciones para la pastelería el Trébol son las siguientes:

En el área de administración es de suma consideración definir la representación gráfica de la estructura de la empresa, para determinar roles, funciones, responsabilidades, tareas y dar a conocer el organigrama general de la organización.

Tener un administrador general de la empresa para el desarrollo del departamento de recursos humanos ya que es fundamental establecer el proceso de selección y reclutamiento de personal por medio del uso de formatos estandarizados, check list, elaboración de expedientes, descripción y perfil de puesto, instrucciones de trabajo, manual de organización y de procedimientos.

Por parte el administrador general y los propietarios del negocio que conforman el área administrativa es sustancial analizar la implementación de planeación estratégica, empezar a definir la misión, visión, para de esta manera establecer los objetivos, políticas, estrategias y programas donde se logren alinear los propósitos y capacidades en los planos de interés de la organización y cumplir el direccionamiento estratégico.

Emplear la Norma Oficial Mexicana NOM-120-SSA1-1994 para mejorar los procesos, aumentar la productividad, mejorar las prácticas y obtener mayor reconocimiento en la organización, basarse en esta norma para las disposiciones del personal, instalaciones físicas, instalaciones sanitarias, los servicios, limpieza, desinfección, equipamientos y control de plagas.

Apoyarse con el uso de la Norma Oficial Mexicana NOM-100-STPS-1994 Seguridad-Extintores contra incendio, por el uso diario de equipo de hornos industriales ya que se trabaja con temperaturas superiores al ambiente, dentro de un espacio cerrado.

Utilizar el Sistema de Gestión de Calidad como herramienta organizacional ya que proporciona elementos para mejorar los procesos de la organización y contribuir en la calidad, productividad, competitividad y satisfacción del cliente.

El empleo de empaques biodegradables daría un giro sustentable a la pastelería al utilizar empaques y envolturas, ofreciendo los productos en presentaciones de tendencia en agregar la sustentabilidad como diferenciador para el negocio entre los consumidores.

Otro método recomendado para la organización es la aplicación de Administración por Objetivos donde se logra fomentar la búsqueda de estrategias y planes en los distintos niveles y departamentos a través de la APO, logrando motivar a los empleados y fijar metas que al ser alcanzadas es importante el reconocimiento a los empleados.

Es importante analizar el control de entrada y salida de inventarios de materia prima, en la pastelería se maneja un listado de 182 productos por lo que se sugiere utilizar una herramienta de base de datos con Microsoft Access que ayude al registro adecuados de entradas y salidas, contenga información de costos, proveedores y generar consultas o reportes por fechas, por periodos de una manera rápida y sencilla.

Otra sugerencia para la pastelería es la planificación de la demanda por medio de la venta de productos, el tener información de un histórico de ventas crear una base de datos utilizando como herramienta en Microsoft Excel para pronosticar la cantidad de productos que es probable vender por preferencia, mes, temporada, días festivos entrelazando la información por medio de los puntos de venta, registros de salida de todas las sucursales.

Generar nuevos nichos de mercado, el hecho de que los consumidores están modificando sus gustos a un estilo más saludable y dietético es tendencia en la actualidad. Ofrecer pasteles, postres, galletas saludables, bajos en calorías, grasas y azúcar, ricos en insumos naturales, que representen una opción diferente al consumidor, al igual llevar un análisis del sector de personas con diabetes, existiendo una alta necesidad de encontrar alimentos en el mercado que puedan cubrir los requerimientos de la demanda para las personas que necesitan estas especificaciones.

Es importante registrar la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) para generar confianza corporativa y se identifique por parte del consumidor las características que representan la pastelería.

GLOSARIO DE TERMINOS

A

- A.M.C.
Association of Management Consultants42
- A.S.Q.C.
American Society for Quality Control43
- APO
Administración por Objetivos.....91

C

- CANAINPA
Cámara Nacional de la Industria Panificadora43
- CNFI
Comisión Nacional de Fomento Industrial.....46
- CONEVAL
Consejo Nacional de Evaluación de la Política
de Desarrollo Social45

D

- DENUE
Directorio Estadístico Nacional de Unidades
Económicas57
- DOF
Diario oficial de la federación28
- DRAE
Diccionario de la real academia de la lengua
Española.....10

F

- FODA
Acrónimo de las palabras fortalezas,
oportunidades, debilidades y amenazas9

I

- IMPI
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial .92
- INEGI
Instituto Nacional de Estadística y Geografía.45
- IPOCO
Inventario Psicológico de Clima Organizacional
.....76

J

- JICA
Agencia de Cooperación Internacional del Japón ... 9

K

- KPI
Key Performance Indicators..... 87

L

- LabDO
Laboratorio de Datos contra la Obesidad 52

M

- MIPYMES
Micro, pequeña y mediana empresa 45

N

- NOM
Norma Oficial Mexicana 91

O

- OMS
Organización Mundial de la Salud..... 53
- ONU
Organización de las Naciones Unidas..... 55

P

- PIB
Producto Interno Bruto 47
- PYME
Pequeña y mediana empresa 29

S

- SGC
Sistema de Gestión de Calidad..... 91
- SMART.
Specific, Measurable, Attainable, Relevant, and
Time-Bound 87
- SWOT
SWOT proviene de las palabras Strengths o
fortalezas, Weakness o debilidades,
Opportunities o oportunidades y Threats o
amenazas. 36



UE

Unión Europea 55
UNESCO
Organización de las Naciones Unidas para la
Educación, la Ciencia y la Cultura 45

BIBLIOGRAFÍA

Aida Ludeña Sanchez. (Abril, 2011). Fortalecimiento de Capacidades Laborales y Emprendedoras para la Población Joven. *Caplab*, 1, 96.

Alvarado Martínez, T. E. (2001). Metodología para elaborar un plan estratégico y rediseño organizacional de una unidad de producción agropecuaria. En *Revista Mexicana de Agronegocios* (Vol. 9, pp. 284-292). <https://redalyc.org/pdf/141/14100903.pdf>

Análisis PESTEL - Qué es, definición y concepto - Economipedia. (s. f.). Economipedia. Recuperado 6 de octubre de 2022, de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

Antognolli Santiago. (2008, agosto 11). *Liderazgo en la empresa familiar*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/liderazgo-en-la-empresa-familiar/>

Ayala, Y. (2004), tesis: Guía para definición de estrategias de promoción de ventas para la categoría pastel en una industria panificadora, Editorial USAC, Guatemala.

Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, Oscar Lozano Carrillo. (junio 2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y estrategia*, núm. 37, 18.

Barataria. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, Nº 20, pp. 129-145, 2015, ISSN: 1575-0825 (pág 25)

Bemowski, Karen y Kelly, Tricia; *Quality Progress* Julio 1992, pp. 35.

Buitrago, M. T., y Valencia Ramos, J. A. (2017). El empresario en el análisis económico, características y funciones. En *ÁNFORA* (Vol. 15, Números 25, pp. 337-348). <https://doi.org/10.30854/anf.v15.n25.2008.193>

Castellano, A., De Sociología España Sánchez Jiménez, M., La, V., Del, R., De, P., Empresa En, L., & Sociedad, L. (n.d.). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322142550008.pdf>

Castro, M. A. B., García, M. L. S., y Adame, M. E. C. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. En *Suma de Negocios* (Vol. 6, Números 13, pp. 98-107). <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009>

Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (1994) *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill. Tercera edición.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill. Séptima edición.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill Education.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill Education.

Colin-Ramirez, Eloisa et al. "Food Sources of Sodium Intake in an Adult Mexican Population: A Sub-Analysis of the SALMEX Study." *Nutrients* vVol. 9,8 810. 27 Jul. 2017, doi:10.3390/nu9080810 <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28749449/>

Conoce más sobre la industria panificadora en México | Secretaría .. (s. f.). Gobierno De México. Recuperado 21 de octubre de 2022, de <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es>

Conoce más sobre la industria panificadora en México | Secretaría. (s. f.). Gobierno De México. <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico?idiom=es>

Czinkota, M. (2001), libro: *Administración de la Mercadotecnia*, Editorial Thomson Learning, México

De la Rosa Alburquerque, A., y Lozano Carrillo, O. (2010). Strategic planning and public organizations: Experiences and learning from an intervention process. En *Gestión y Estrategia* (Vol. 37, pp. 61-78). <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2010n37/delarosa>

De la Rosa Alburquerque, A., y Lozano Carrillo, O. (2010). *Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención* (Vol. 37). *Gestión y estrategia*.

Delfín Pozos, F. L., y Acosta Márquez, M. P. (2016). Analysis and relevance in business development. En *Revista científica Pensamiento y Gestión* (Números 40, pp. 184-202). <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>

Delfín Pozos, F. L., y Acosta Márquez, M. P. (2016). Analysis and relevance in business development. En *Revista científica Pensamiento y Gestión* (Números 40, pp. 184-202). <https://doi.org/10.14482/pege.40.8810>

Desarrollo Organizacional. (n.d.). Retrieved from https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf

Desarrollo Organizacional. (n.d.). Retrieved from https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/3_Desarrollo-organizacional.pdf

Díaz de Villegas, V., y Sánchez Soto, J. A. (2020). Importancia de las mipymes en el desarrollo económico de México. En *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana* (Vol. 7, Números 14, pp. 126-156). <https://doi.org/10.22201/iiec.9786073042420e.2020>

Díaz, L. (21-01-2008), en su artículo de Prensa Libre titulado: Elaboración de un plan estratégico, factor decisivo entre una empresa que tenga éxito y otra que fracase, Editorial Prensa Libre.

Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española, vigésima primera edición, Espasa Calpe, Madrid, 2001.

Diccionario de Marketing, Edición 1999, de Cultural S. A., Pág. 110.

Drucker, Peter F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984, pp. 133-136.

Durango. Industria panificadora: Crisis, aumento de precios en .. (s. f.). MILENIO. Recuperado 12 de octubre de 2022, de <https://www.milenio.com/negocios/durango-industria-panificadora-crisis-aumento-precios-insumos>

Elizondo, A. (2004), tesis: Planificación estratégica para industria Panificadora Vipan, Editorial URL, Guatemala.

Empaques biodegradables y maquinaria para panadería amigables con el ambiente. (2019, 20 junio). European. <https://blog.european.mx/empaques-biodegradables-maquinaria-para-panaderia#:~:text=Estos%20nuevos%20envases%20pueden%20presentar,la%20de%20los%20envases%20tradicionales>.

European. (2020). El pan y México, una historia milenaria. Jan 7, 2020, de European Sitio web: <https://blog.european.mx/historia-pan-artesanal-mexico>

F. Steele: *Consulting for organizational change* (Amherst, Massachusetts, University of Massachusetts Press, 1975), pág.

Facultad de Estudios a Distancia 1 Unidad 4. La Empresa y El Empresario. (n.d.). Retrieved from http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/ovas/administracion_empresas/administracion_i/unidad_4/DM.pdf

Fahsen, F. (2004), tesis: Planificación estratégica bajo el concepto de sostenibilidad en una empresa tipo familiar, Editorial URL, Guatemala.

Ferrell, O. C., HIRT, G. A., Garza, L. R., Rodríguez, M. A., & Flores, M. A. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mc Graw Hill.

Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México, Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, 1997. pp. 4-12.

Fundación, M., Unamuno, & Zavarce, J. (2013). *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9, 21–32. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70928419002.pdf>

Gourmet de México. (2018). El origen de 6 panes dulces muy mexicanos. 26 Mar 2018, de Gourmet de México Sitio web: <https://gourmetdemexico.com.mx/comida-y-cultura/el-origen-de-6-panes-dulces-muy-mexicanos/>

Henderson, J.C. y Venkatraman, N. "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations". IBM System Journal, vol. 32, núm. 1, 1993, pp. 4-16.

Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. Año VII, No. 14. Julio- diciembre de 2012. Jesús Amador Valdés Díaz de Villegas y Gil Armando Sánchez Soto. pp. 126-156. ISSN: 2007-0675. Universidad Iberoamericana A.C., Ciudad de México. www.uia/iberoforum

Idalberto Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de Las Organizaciones. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Geografía (INEGI). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. Mayo 2020, de INEGI Sitio web:<https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/36/datafile/F8/V256>

Instituto Nacional de Geografía (INEGI). Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. Mayo 2020. Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/36/datafile/F8/V256>

Kaplan, R.S. y Norton, P.D. Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard como um Sistema Gerencial Estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAUFFMAN, S. (2001). El desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. [www.uv.mx / iiesca / revista2001-1 / empresas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm), fecha de consulta 19 enero 2007.

Kubr, M. La consultoría de empresas, México, Limusa, 1993.

Kubr, M., (dir.) La consultoría de empresas: guía para la profesión Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, tercera edición (revisada), 1997.

Kubr, M., (dir.) La consultoría de empresas: guía para la profesión Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, tercera edición (revisada), 1997

L. E. Greiner Y R. O. Meuger: Consulting to management (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983), pág. 7.

Labovitz, G. Y Rosansky, V. The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things. Nueva York: John Wiley & Sons, 1997.

Lizarazo, C. (2022, 24 agosto). Las PyMEs en México: Retos e Importancia. Conekta. Recuperado 4 de octubre de 2022, de <https://conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e-importancia#:~:https://conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e>

Lourdes Münch. (2007). *Administración Escuelas, Proceso Administrativo, Áreas Funcionales y Desarrollo Emprendedor*. México: Pearson Prentice Hall.

Lourdes Münch. (2007). *Administración escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Prentice Hall.

Mario Enrique Pinto Cristiani. (2012). *Desarrollo Organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio.

Mas Machuca, Marta (2008), *Modelo de sistema basado en los factores clave para el diseño e implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento. Aplicación al sector de la consultoría*, (Tesis de doctorado), Universidad Autónoma de Cataluña, España.

Mendoza, B., Cieza, M., & Rosmery, G. (2017). *Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Escuela De Administración De Empresas*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/153546561.pdf>

Merengue, L. Y. (2021, 3 mayo). *Los beneficios de usar harina ecológica en la fabricación de panes*. Pastelería Limón y Merengue. Recuperado 13 de octubre de 2022, de <https://pastelerialimonmerengue.es/2021/06/beneficios-harina-ecologica-fabricacion-panes/>

Milan Kubr. (1997). *La consultoría de empresas, guía para la profesión*. Ginebra: Oficina internacional del trabajo.

Mintzberg, H. y Waters, J.A. "Of Strategies: Deliberate or Emergent". *Strategic Management Journal*, vol. 6, núm. 3, jul-sept 1985, pp. 257-272.

Münch Galindo, L. (1997). *Fundamentos de administración: Casos y prácticas*. Trillas.

Nielsen. (2020). *Estudios: Nielsen: El COVID-19 impulsó nuevos hábitos de compra en los consumidores*. Mayo, 2020, de Nielsen Sitio web: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-nielsen-la-covid-19-impulso-nuevos-habitos-de-compra-en-los-consumidores/>

P. Block: *Flawless Consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, Texas, Learning Concepts, 1981), págs. v y

Pallares, Z., Romero, D., y Herrera, M. (2005). *Hacer Empresa: Un Reto* (4.ª ed.). Fondo Editorial Nueva Empresa.

PALOMO, G. Miguel A. "Los procesos de gestión y la problemática de las Pymes" *Ingenierías*, Julio-Septiembre 2005, Vol. VIII, No. 28, <http://ingenierias.uanl.mx/28/index.html> Fecha de consulta 2 febrero 2007

Peter M. Senge director del centro para el Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts. En los años 1990 como la figura principal del desarrollo organizacional con su libro *The Fifth Discipline*

Planeación estratégica: Técnica gerencial aplicada en la administración pública. (2005). En *Quivera* (Vol. 7, Números 2, pp. 160-178). Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública (redalyc.org)

Porter, M.E. "How Competitive Forces Shape Strategy". *Harvard Business Review*, nov/dic 1979, pp. 137-145.

Porter, M.E. y Millar, V.E. "How Information gives you Competitive Advantage". *Harvard Business Review*, vol. 63, núm. 4, 1985, pp. 149-160.

PORTER, Michael. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. s.l. : Grupo Editorial Patria , 2009.

PORTER, Michael. *Ser Competitivo* . Barcelona : Deusto , 2009. 08034.

PyMEs: características y su importancia en México. (s. f.). Logicbus S.A. de C.V. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.logicbus.com.mx/caracteristicas-pymes-tecnologicas.php>

Quejada Pérez, R. F. y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016, 13 febrero). *Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149-158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>

Rafael David Rincón Bermúdez. (1997). *La consultoría de empresas en perspectiva*. *Revista universidad Eafit*, 101, 15.

Rafael David Rincón Bermúdez. (1997). *La consultoría de empresas en perspectiva*. *Revista universidad Eafit*, 101, 15.

Rafael David Rincón Bermúdez. (1997). *La consultoría de empresas en perspectiva*. *Revista universidad Eafit*, 101, 15.

Recuperado 18 de octubre de 2022, de <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/2 de-cada-10-mexicanos-comen-postres-en-casa>

Retos y oportunidades para la industria de panificación en México. (s. f.). The Food Tech. Recuperado 21 de octubre de 2022, de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/retos-y-oportunidades-para-la-industria-de-panificacion-en-mexico/>

Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana. Año VII, No. 14. Julio-Diciembre de 2012. Jesús Amador Valdés Díaz de Villegas y Gil Armando Sánchez Soto. pp. 126-156. ISSN: 2007-0675. Universidad Iberoamericana A.C., Ciudad de México. www.uia/iberoforu

Revista Escuela de Administración de Negocios. (n.d.). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495014.pdf>

Reyna Ochoa, P. (2020, julio 2). Competencia desleal en la industria panificadora aumenta por pandemia. Meganoticias. <https://www.meganoticias.mx/durango/noticia/competencia-desleal-en-la-industria-panificadora-aumenta-por-pandemia/160423>

Richard L. Daft. (2011). Teoría y Diseño Organizacional. Décima Edición. México, Df.: Cengage Learning.

Saavedra G., María L.; Hernández C., Yolanda. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. Actualidad Contable Faces, 11, 122-134.

Sánchez Jiménez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad. En *Revista Barataria* (Números 20, pp. 129-145). <https://doi.org/10.20932/rbcs.v0i20.17>

Sarret, J. (2006), libro: Artes y Secretos de la repostería, Editorial Egedsa, España.

Selene Lizeth Vázquez Torres. (2019). Historia Del Pan en México. 2019, de Panaderos de México Sitio web: <https://canainpa.org.mx/>

SeleneLizethVazquezTorres. (2018). Historia Del Pan en México. 2018, de SCRIBD Sitio web: <https://es.scribd.com/document/475312830/historia-del-pan-en-mexico-docx>

Simón, A. (2005). *Diccionario de Economía* (3.^a ed.). Editorial Andrade.

Sipper, D. (1998), libro: Planeación y Control de Producción, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México.

Stanton, W. (2004), libro: Fundamentos de marketing, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, México.

Stepannovich, P.L. y Mueller, J.D. "Mapping Strategic Consensus". *Journal of Business and Management*, Fort Collins, vol. 8, 2002, pp. 147-164.

Stiglitz, J. (2006). *Cómo hacer que la globalización funcione*. Madrid: Taurus.

Sumanth, D. (1999), libro: Administración para la productividad total, Editorial Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., México.

Tech, R. T. F. (2017, 21 agosto). ¡El pan nuestro y nutrimental de cada día! The Food Tech. Recuperado 3 de octubre de 2022, de <https://thefoodtech.com/historico/el-pan-nuestro-y-nutrimental-de-cada>

Universidad del Claustro de Sor Juana (2019). Tendencias de panadería en México y el mundo. Mayo 2020. Sitio web: <https://www.elclaustru.edu.mx/claustronomia/index.php/investigacion/item/120-tendencias-de-panaderia-en-mexico-y-el-mundo>

Valdés Díaz De Villegas, Jesús Amador; Sánchez Soto, Gil Armando. (Diciembre 2012). Las Mipymes en El Contexto Mundial: Sus Particularidades En México. Ibero Forum, Vii, 32.

Villegas, Z. P. (2005). *Hacer empresa* (4.ª ed.). Fondo Editorial Nueva Empresa.

Wheelen, Thomas y Hunger, J. David. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 4.

Zorrilla, Salgador, J.P.: "Credito otorgado por la banca comercial y apoyos gubernamentales en México" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 50, octubre 2005 en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/index.htm>

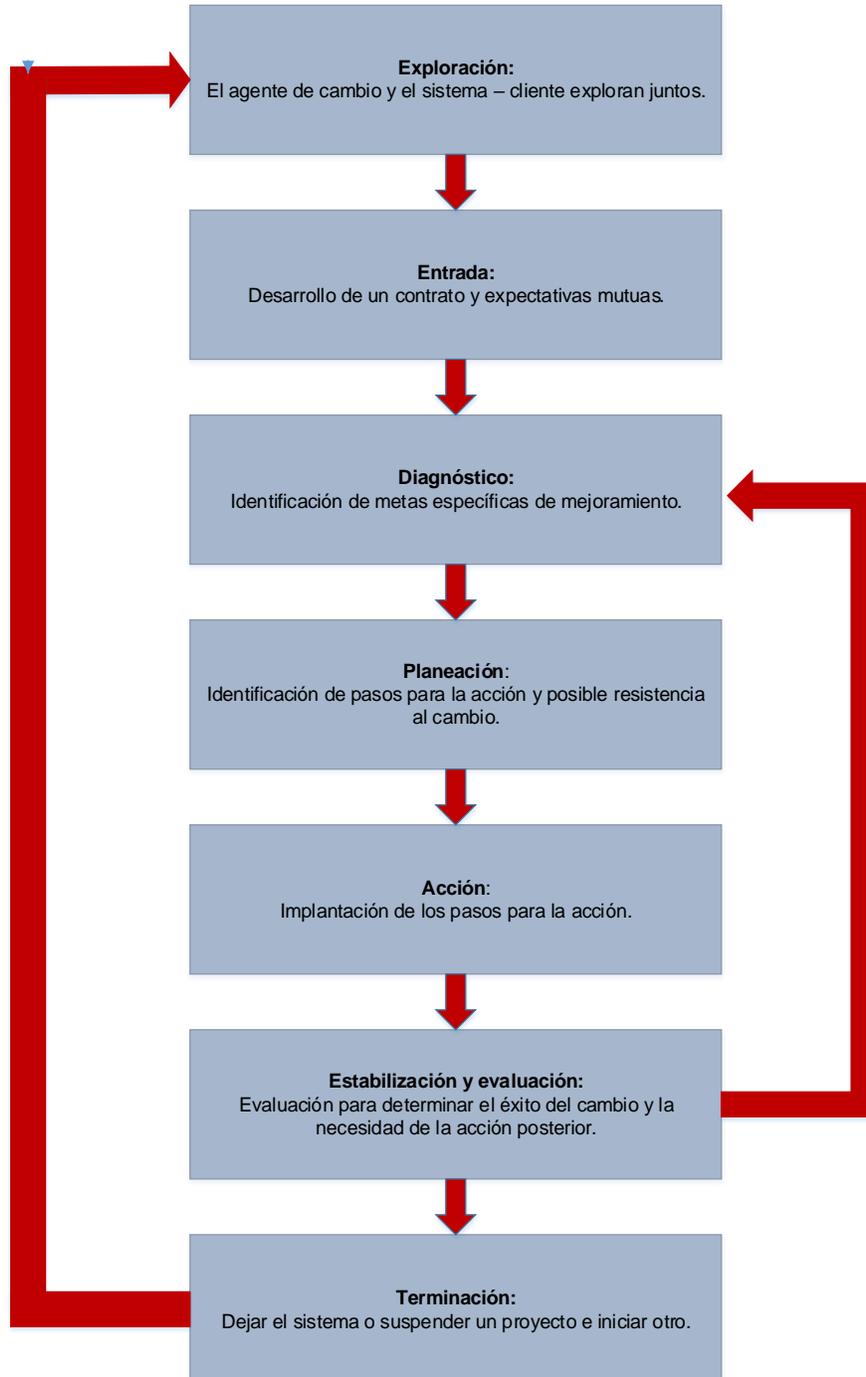
¿Qué es el Análisis PESTEL y para qué sirve?. (s. f.). Blog IMF Smart Education. Recuperado 6 de octubre de 2022, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-analisis-pestel-para-que-sirve/>

2 de cada 10 mexicanos comen postres en casa - Mexico - Kantar Worldpanel. (s. f.).

5 cambios en las panaderías causados por la tecnología. (2021, 10 junio). EUROPAN. Recuperado 12 de octubre de 2022, de <https://blog.europan.mx/cambios-en-las-panaderias-causados-por-la-tecnologia>

APÉNDICES

Apéndice 4.1 Modelo del Cambio Planeado desarrollado por Ronald Lippitt, Jean Watson y Bruce Westley.



Apéndice 5.1 Guía de Entrevista

GUIA DE LA ENTREVISTA

DATOS GENERALES

NOMBRE:

PROFESIÓN:

ÁREA:

TIEMPO DE LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DEL ENTREVISTADO:

CONFIDENCIALIDAD: toda la información que usted proporcione y se recopile por nuestra parte, será manejada con plena confidencialidad de acuerdo a las leyes vigentes.

PREGUNTAS (ABIERTAS O CERRADAS):

Administrador (Perfil)

Objetivo del negocio

Plan de negocio (Plan a mediano plazo, Plan anual)

Organización (Organigrama y personal colocado)

Sucesores del negocio (Existe ó no, actividades actuales del candidato)

Finanzas (estados financieros, de resultados)

Operaciones

Compras e inventarios

Maquiladores o subcontratistas

Control de producción

AFECTACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL: (narrada por el empresario)

INTERPRETACIÓN DEL PROBLEMA Y SUS AFECTACIONES: (razonada por consultor)

CIERRE DE LA ENTREVISTA:

Agradeciendo su tiempo y colaboración, recordando que la información aquí vertida es para uso exclusivo de mejora de la organización.

Apéndice 5.2 Formato de Diagnóstico Integral

DIAGNÓSTICO INTEGRAL Cuestionario

Nombre de la empresa: _____

INSTRUCCIONES

Marque con una X el número que corresponda según sea el caso.

NOTA: Cada pregunta tiene cinco respuestas equivalentes a: 4 muy bien, 3 bien, 2 regular, 1 mal y 0 no.

1. ADMINISTRACION

1.1 Estructura Organizacional

1. ¿Cuenta con organigrama general de la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con descripción de puestos por escrito?	0	1	2	3	4
3. ¿Están todas las responsabilidades claramente asignadas?	0	1	2	3	4

1.2 Planeación Estratégica

1. ¿La empresa ha definido su misión?	0	1	2	3	4
2. ¿La misión se encuentra por escrito?	0	1	2	3	4
3. ¿Es conocida por todo el personal?	0	1	2	3	4
4. ¿Tiene objetivos y metas generales?	0	1	2	3	4
5. ¿Tiene objetivos y metas por cada una de las áreas funcionales?	0	1	2	3	4
6. ¿Participa el personal en la definición de la planeación?	0	1	2	3	4
7. ¿Los objetivos son aceptados por los miembros de la empresa?	0	1	2	3	4

1.3 Toma de Decisiones

1. ¿El empresario cuenta con experiencia y capacitación adecuada?	0	1	2	3	4
2. ¿Tiene algún método para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4
3. ¿Los canales de comunicación existentes facilitan la toma de decisiones?	0	1	2	3	4

1.4 Políticas y Procedimientos

1. ¿Están claramente establecidas las políticas?	0	1	2	3	4
2. ¿Están claramente establecidos los procedimientos?	0	1	2	3	4
3. ¿Están escritos y se explican con claridad?	0	1	2	3	4
4. ¿Actualiza los procedimientos o instrucciones escritas de los procesos que actualmente se llevan a cabo?	0	1	2	3	4
5. ¿Existen medios para evaluar el desempeño de las áreas de la empresa?	0	1	2	3	4
6. ¿La evaluación se realiza comparando los resultados contra lo planeado a través de un reporte?	0	1	2	3	4

2. MERCADO

2.1 Comportamiento de las ventas

1. ¿Establece objetivos de ventas?	0	1	2	3	4
2. ¿Ha tenido incremento real en sus ventas en los últimos 2 años?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce las causas de las variaciones en ventas?	0	1	2	3	4

2.2 Clientes

1. ¿Puede definir quien es el cliente?	0	1	2	3	4
2. ¿Sabe por que prefiere su producto?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce sus hábitos de compra?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuenta la empresa con registros de clientes?	0	1	2	3	4
5. ¿Conoce el potencial de su segmento de mercado?	0	1	2	3	4

2.3 Competencia

1. ¿Sabe quien es su competencia?	0	1	2	3	4
2. ¿Conoce y registra los precios y descuentos de la competencia?	0	1	2	3	4
3. ¿El producto compite a nivel local, regional, nacional o internacional?	0	1	2	3	4
4. ¿Es el producto superior en precio?	0	1	2	3	4
5. ¿Es el producto superior en calidad?	0	1	2	3	4
6. ¿Como es el canal de distribución de la empresa?	0	1	2	3	4
7. ¿Ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene?	0	1	2	3	4

2.4 Estrategia de mercado

1. ¿Cuenta la empresa con políticas de ventas?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta la empresa con estrategia de ventas?	0	1	2	3	4
3. ¿Conoce su participación en el mercado?	0	1	2	3	4
4. ¿Hace pronósticos de ventas con base en el comportamiento de su producto en el mercado?	0	1	2	3	4
5. ¿Podría la empresa ampliar su gama de productos?	0	1	2	3	4

3. FINANZAS

3.1 Contabilidad

1. ¿Prepara estados de resultados y están disponibles?	0	1	2	3	4
2. ¿Prepara estados de situación financiera y están disponibles?	0	1	2	3	4
3. ¿Utiliza los estados financieros para toma de decisiones?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuenta con contador externo?	0	1	2	3	4
5. ¿Conoce el costo por producto?	0	1	2	3	4
6. ¿Conoce los costos fijos y variables?	0	1	2	3	4

3.2 Rentabilidad

Genera utilidad bruta

1. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	4
2. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
3. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4

Genera utilidad de operación

4. ¿En el presente ejercicio?	0	1	2	3	4
5. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
6. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4

Genera utilidad neta

7. ¿Genera utilidad neta?	0	1	2	3	4
8. ¿En el ejercicio inmediato anterior?	0	1	2	3	4
9. ¿En el penúltimo año?	0	1	2	3	4
10. ¿La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector?	0	1	2	3	4
11. ¿La empresa genera recursos?	0	1	2	3	4
12. ¿Como es la rentabilidad sobre activos?	0	1	2	3	4
13. ¿Como es la rentabilidad sobre ventas?	0	1	2	3	4
14. ¿Como es la rentabilidad sobre la inversión?	0	1	2	3	4
15. ¿Como es su punto de equilibrio?	0	1	2	3	4

3.3 Liquidez

1. ¿Los flujos que genera la empresa alcanzan para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la misma?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con liquidez para cubrir los compromisos de corto plazo?	0	1	2	3	4

3.4 Generación de recursos

1. ¿Determina el flujo de efectivo?	0	1	2	3	4
2. ¿Cómo pronostica sus necesidades de flujo de efectivo?	0	1	2	3	4
3. ¿Como lo utiliza para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4

3.5 Planeación financiera

1. ¿Prepara presupuestos de ingresos?	0	1	2	3	4
2. ¿Prepara presupuestos de gastos?	0	1	2	3	4
3. ¿Compara lo presupuestado contra lo real?	0	1	2	3	4
4. ¿Mantiene una cartera sana con sus proveedores?	0	1	2	3	4
5. ¿Da seguimiento a las cuentas por cobrar que se encuentran vencidas?	0	1	2	3	4
6. ¿Cumple con las obligaciones fiscales?	0	1	2	3	4
7. ¿Cuenta con algún convenio fiscal?	0	1	2	3	4
8. ¿Aprovecha las ventajas que da la ley para el pago de los impuestos?	0	1	2	3	4
9. ¿Cuenta con seguros y fianzas?	0	1	2	3	4

4. OPERACIONES

4.1 Costos

1. ¿Conoce los costos directos e indirectos del servicio?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con un sistema de costos?	0	1	2	3	4
3. ¿Obtiene sus insumos fácilmente?	0	1	2	3	4
4. ¿Compara cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas?	0	1	2	3	4
5. ¿Está integrado el proceso del servicio?	0	1	2	3	4

4.2 Inventarios

1. ¿Tiene el almacén un flujo lógico?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con algún sistema de inventarios?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta con almacén de insumos?	0	1	2	3	4
4. ¿La rotación de los inventarios se encuentra en parámetros del sector?	0	1	2	3	4

4.3 Distribución de la empresa

1. ¿El servicio tiene un flujo lógico?	0	1	2	3	4
2. ¿Se identifican claramente las áreas del servicio?	0	1	2	3	4
3. ¿La empresa se encuentra localizada en una zona industrial?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuenta con todos los servicios y la infraestructura necesarios?	0	1	2	3	4

4.4 Maquinaria mobiliario y equipo

1. ¿La antigüedad del equipo es razonable en función de la actividad de la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con mantenimiento?	0	1	2	3	4
3. ¿La capacidad utilizada de la maquinaria y equipo es superior al 50%?	0	1	2	3	4

4.5 Sistemas de operación

1. ¿Cuenta con manuales del servicio?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con diagramas de operaciones del proceso del servicio?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta con un departamento evalúe la atención al cliente?	0	1	2	3	4
4. ¿Registra los tiempos y movimientos de la operación?	0	1	2	3	4
5. ¿El proceso de operación está semiautomatizado o automatizado?	0	1	2	3	4
6. ¿El sistema de operación está semiautomatizado o automatizado?	0	1	2	3	4

4.6 Tecnología

1. ¿La tecnología empleada es adecuada a las actividades de la empresa?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con tecnología propia?	0	1	2	3	4
3. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada en el sector?	0	1	2	3	4
4. ¿La tecnología de la empresa corresponde a la empleada por la competencia?	0	1	2	3	4
5. ¿La tecnología de la empresa es competitiva?	0	1	2	3	4
6. ¿Cuenta con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa?	0	1	2	3	4

4.7 Calidad

1. ¿Es el producto y/o servicio confiable y funcional?	0	1	2	3	4
2. ¿Utiliza información estadística para mejorar la calidad de su producto y/o servicio?	0	1	2	3	4
3. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que debe tener el producto y/o servicio?	0	1	2	3	4
4. ¿Cuida la calidad desde la selección de proveedores?	0	1	2	3	4
5. ¿Cuenta por escrito con las especificaciones de calidad que deben tener los insumos?	0	1	2	3	4
6. ¿El nivel de reclamaciones y quejas se encuentra en límites razonables?	0	1	2	3	4
7. ¿La empresa registra las fallas que ocurren en las etapas del proceso de atención?	0	1	2	3	4
8. ¿Cuenta con alguna certificación de calidad oficial?	0	1	2	3	4
9. ¿Existe alguna norma para su producto y/o servicio y la cumple?	0	1	2	3	4

4.7 Control Ambiental

1. ¿Cuenta con los permisos de las instituciones correspondientes?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con los equipos y/o procesos necesarios para controlar la contaminación?	0	1	2	3	4

5. RECURSOS HUMANOS

5.1 Reclutamiento y selección

1. ¿Existe una política interna en materia de selección de personal?	0	1	2	3	4
2. ¿Cuenta con perfiles de personal por escrito?	0	1	2	3	4
3. ¿Son entrevistados los solicitantes por una persona especializada en la materia?	0	1	2	3	4
4. ¿Comprueba las referencias?	0	1	2	3	4
5. ¿Existe un proceso de inducción?	0	1	2	3	4

5.2 Capacitación

1. ¿Cuenta con programas de capacitación permanentes?	0	1	2	3	4
2. ¿Ha definido las necesidades de capacitación que tiene la empresa?	0	1	2	3	4
3. ¿Evalúa los resultados de la capacitación?	0	1	2	3	4

5.3 Permanencia

1. ¿La rotación del personal corresponde a los parámetros del sector?	0	1	2	3	4
2. ¿Son comparables las condiciones de trabajo con las de otras empresas similares?	0	1	2	3	4

5.4 Situación laboral

1. ¿El clima laboral es favorable?	0	1	2	3	4
2. ¿Como es la relación con el sindicato?	0	1	2	3	4

Apéndice 5.3 Formato de Diagnóstico de Clima Organizacional

Se consideran 47 ítems con escala de Likert para valorar dimensiones de: comunicación, liderazgo, motivación, y satisfacción laboral de la variable clima organizacional.

DATOS GENERALES

Instrucciones: Marque con una “X” el recuadro o indique en la línea, según sea el caso, la respuesta que usted considere de acuerdo a las situaciones que a continuación se plantean.

Género: Masculino Femenino

Edad: Años cumplidos _____

Estado civil:

Soltero Casado Viudo Divorciado Unión libre

Escolaridad (estudios concluidos):

Primaria Secundaria Bachillerato Licenciatura Posgrado

Otro. Especifique _____

¿Cuál es el área o departamento al que pertenece en el organismo?

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

Antigüedad en el organismo

Menos de 1 año De 1 año a 2 años De 2 años a 3 años De 3 años en adelante

Tipo de contratación

Tiempo y obra Confianza Sindicalizado

ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Marque con una “X” el recuadro que corresponda a la respuesta con la que esté de acuerdo, considerando la escala que abajo se presenta; Por favor, se le pide no dejar ninguna pregunta sin calificar.

Describa según la siguiente escala de valoración:

N	RV	AV	CF	S
Nunca	Rara vez	Algunas veces	Con frecuencia	Siempre

0	1	2	3	4
----------	----------	----------	----------	----------

N°	ENUNCIADOS	ESCALA				
		N	RV	AV	CF	S
1	Obtengo premios y reconocimientos por parte de las autoridades del Organismo					
2	Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas o departamentos y quienes la integran					
3	Los directivos facilitan la resolución de conflictos internos y externos					
4	Existe un ambiente de confianza entre compañeros de su área de trabajo					
5	En el Organismo existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable					
6	En su área de trabajo se escuchan los unos a los otros					
7	El/la responsable del área o departamento soluciona los problemas de manera eficaz					
8	El/la responsable del área o departamento me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo					
9	El/la responsable del área o departamento delega eficazmente funciones de responsabilidad					
10	El trabajo en el Organismo está bien organizado					
11	Existe el intercambio de buenas ideas en su área de trabajo					

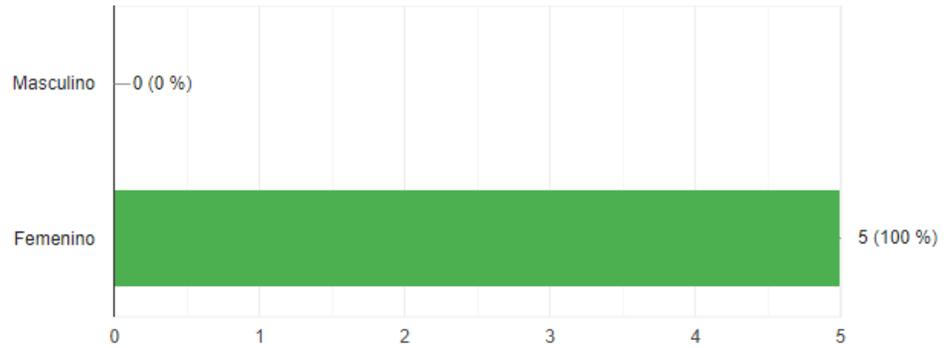
N°	ENUNCIADOS	ESCALA				
		N	RV	AV	CF	S
12	Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos					
13	Los trabajadores tienen interés por crear, mantener y establecer relaciones personales					
14	En el Organismo, hay un ambiente agradable de trabajo					
15	En el Organismo se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del servicio					
16	En el Organismo se habla con los trabajadores acerca de una información delicada o confidencial					
17	Le estimulan a realizar un buen trabajo					
18	Cuando el Organismo implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc., facilita la información específica					
19	Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad					
20	Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros					
21	Le agrada el trabajo a presión que le demanda su jefe inmediato.					
22	Las instalaciones del Organismo (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios					
23	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo					
24	La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles del organismo					
25	Existe dignidad y respeto en el trato entre colegas					
26	Existe un ambiente de tranquilidad entre los trabajadores					
27	Las condiciones ambientales del Organismo (iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otros factores) facilitan su actividad diaria					

N°	ENUNCIADOS	ESCALA				
		N	RV	AV	CF	S
28	El salario que percibe, le motiva a trabajar más					
29	El Organismo celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante de algún proyecto					
30	Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en el Organismo					
31	Le resulta fácil expresar sus opiniones en mi lugar de trabajo					
32	Su jefe inmediato estimula el cambio y mejora continua					
33	Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo					
34	Su jefe inmediato promueve actitudes positivas					
35	Las relaciones de amistad con los jefes se transforman en favoritismos o privilegios en el trabajo					
36	Tiene libertad para realizar su trabajo en el Organismo					
37	Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo					
38	Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo					
39	Recibe recompensas por los logros durante su trabajo					
40	Sus necesidades básicas (descanso, seguridad física y de salud, auto reconocimiento, respeto, etc.), están siendo satisfechas adecuadamente por su jefe inmediato					
41	Se le permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo					
42	Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos					
43	Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo					
44	Se buscan formas innovadoras que puedan mejorar el trabajo que hacemos en el organismo					
45	Sus compañeros suelen hablar positivamente del área donde laboran					
46	Se buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas					
47	Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo					

Apéndice 5.4 Resultados del clima organizacional

Género

5 respuestas



Edad: Años cumplidos

5 respuestas

38

29

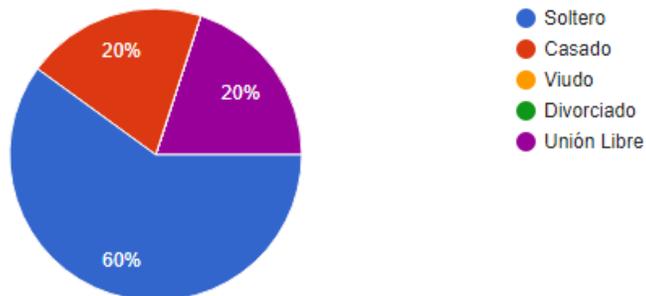
25

26

30

Estado civil

5 respuestas



¿Cuál es el área o departamento al que pertenece en la organización?

5 respuestas

Empleada

Producción

Pastelería trébol

Producción

Decorado

¿Cuál es el cargo que ocupa actualmente?

5 respuestas

Empleado

Ayudante de pastelería

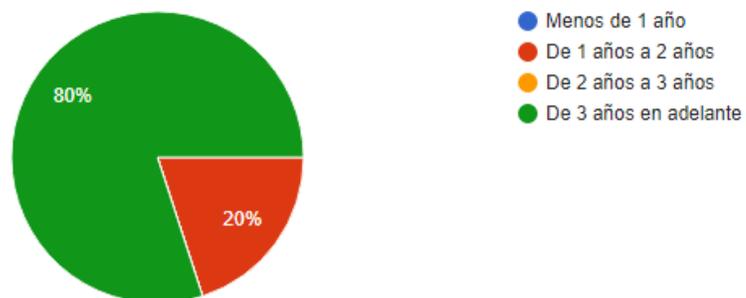
Ayudante de repostería

Ayudante de cocina

Decoradora

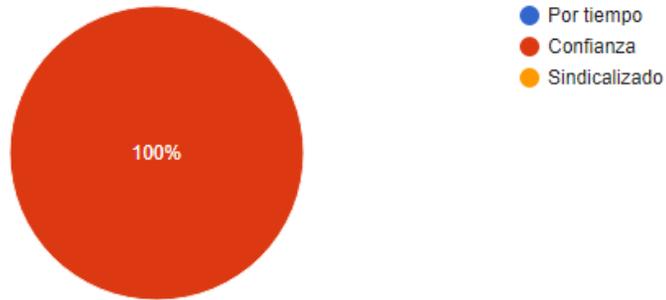
Antigüedad en la organización

5 respuestas



Tipo de Contratación

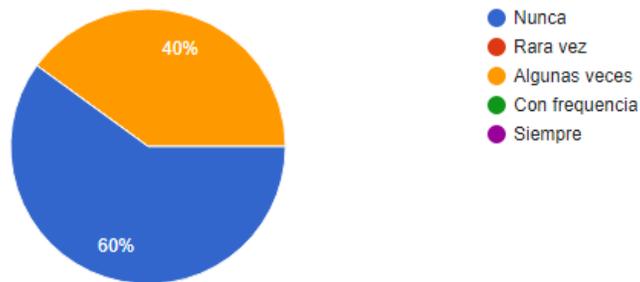
5 respuestas



Elementos del Clima Organizacional

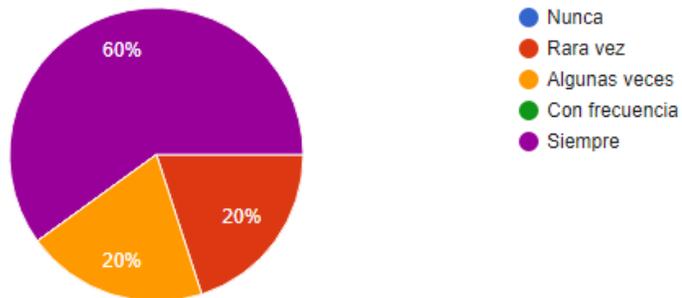
1. Obtengo premios y reconocimientos por parte de las autoridades del negocio.

5 respuestas



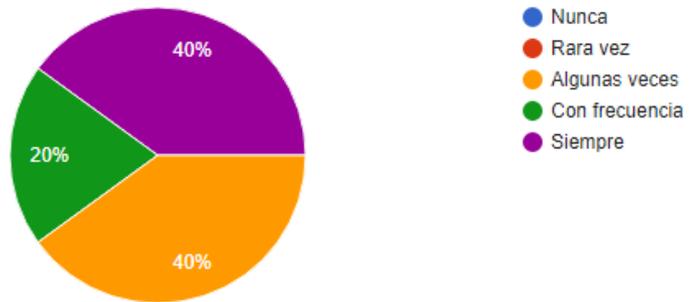
2. Los directivos facilitan la comunicación entre las áreas o departamentos y quienes la integran.

5 respuestas



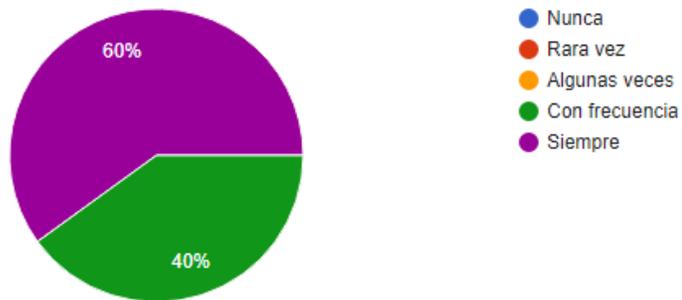
3. Los directivos facilitan la resolución de conflictos internos y externos.

5 respuestas



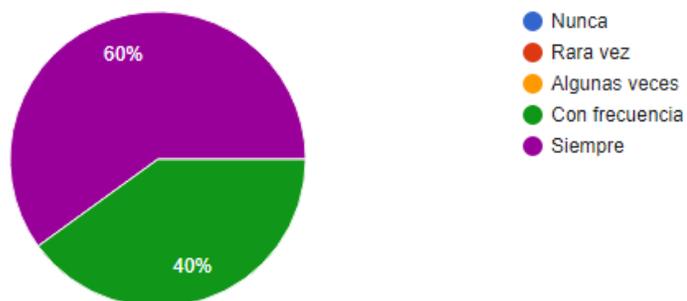
4. Existe un ambiente de confianza entre compañeros de su área de trabajo.

5 respuestas



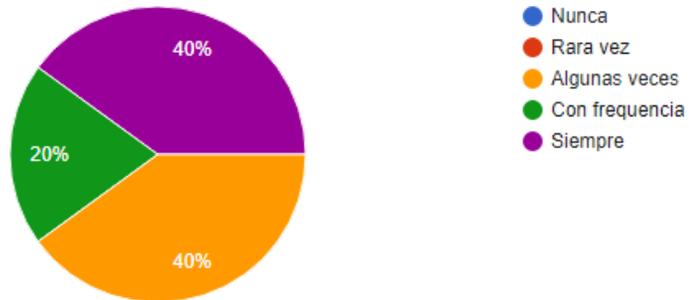
5. En la organización existe una comunicación interpersonal eficiente y agradable.

5 respuestas



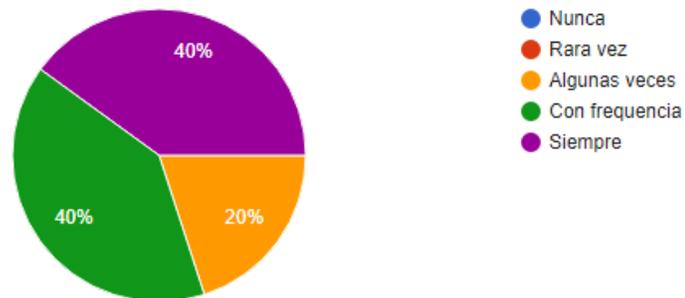
6. En su área de trabajo se escuchan los unos a los otros.

5 respuestas



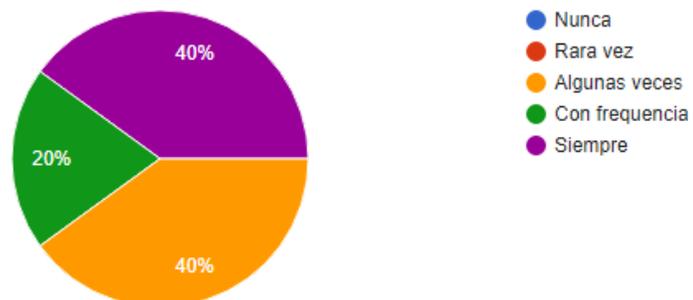
7. Ella/la responsable del área o departamento soluciona los problemas de manera eficaz.

5 respuestas



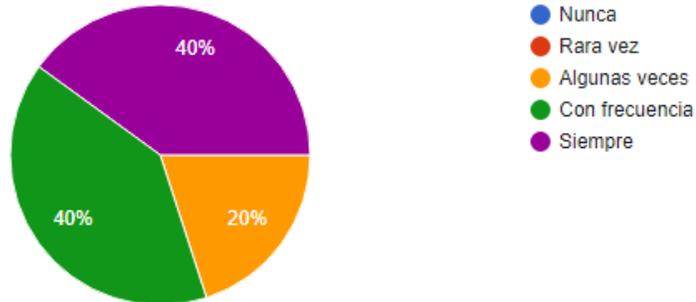
8. Ella/la responsable del área o departamento me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo.

5 respuestas



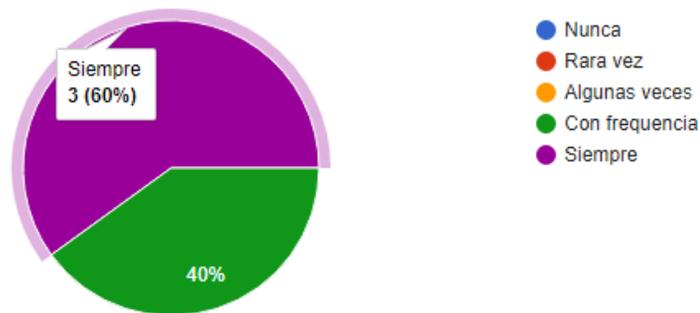
9. Ella/la responsable del área o departamento delega eficazmente funciones de responsabilidad.

5 respuestas



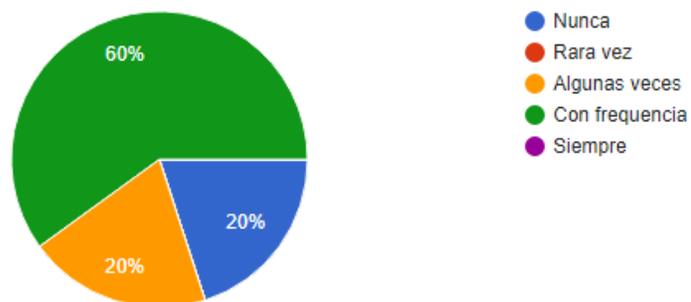
10. El trabajo en la organización está bien organizado.

5 respuestas



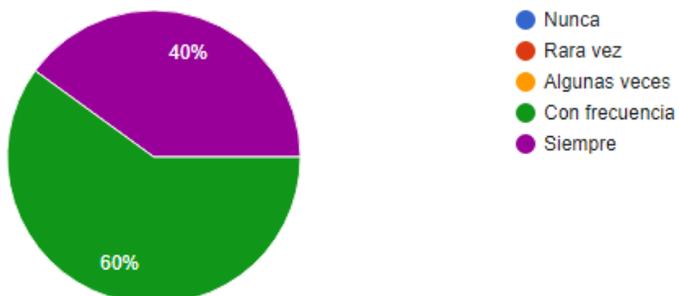
11. Existe el intercambio de buenas ideas en su área de trabajo.

5 respuestas



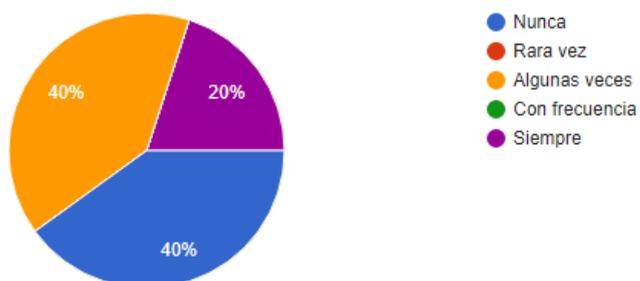
12. Existe compromiso de la alta dirección con la asignación y uso transparente y racional de los recursos.

5 respuestas



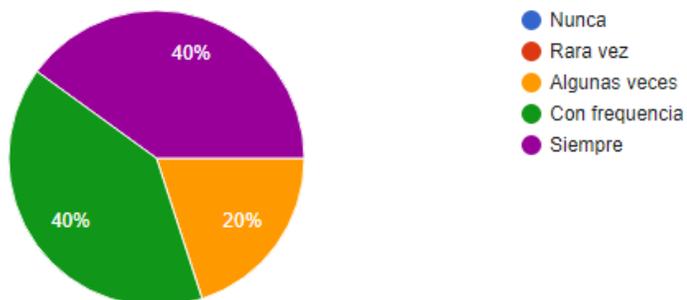
13. Los trabajadores tienen por crear, mantener y establecer relaciones personales.

5 respuestas



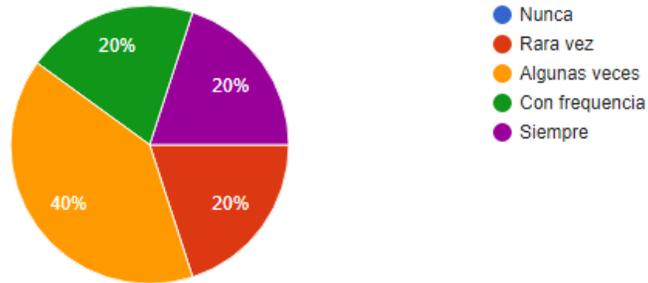
14. En la organización hay un ambiente agradable de trabajo.

5 respuestas



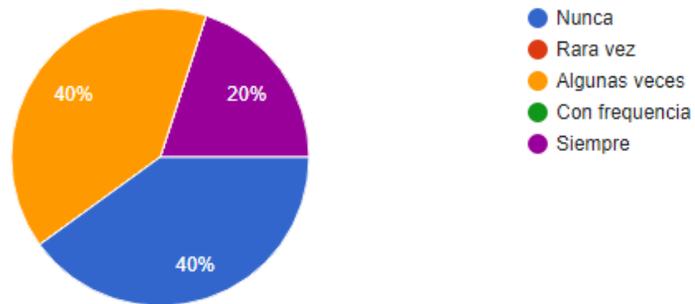
15. En la organización se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del servicio.

5 respuestas



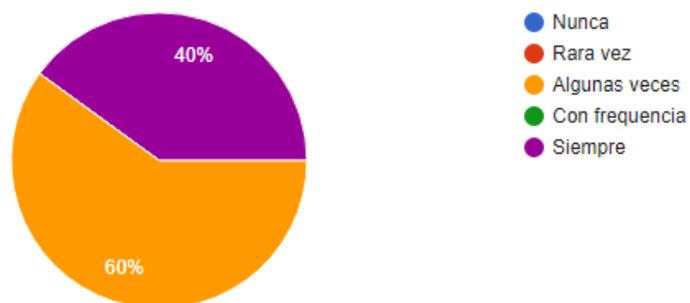
16. En la organización se habla con los trabajadores acerca de una información delicada o confidencial.

5 respuestas



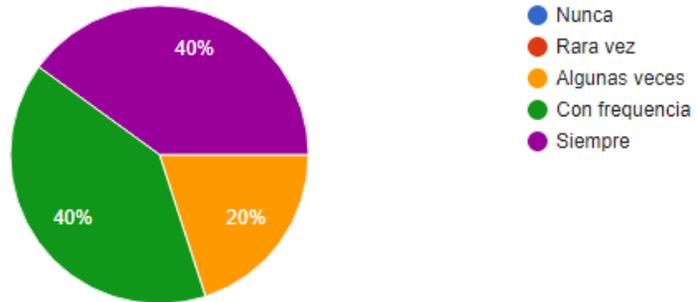
17. Le estimulan a realizar un buen trabajo.

5 respuestas



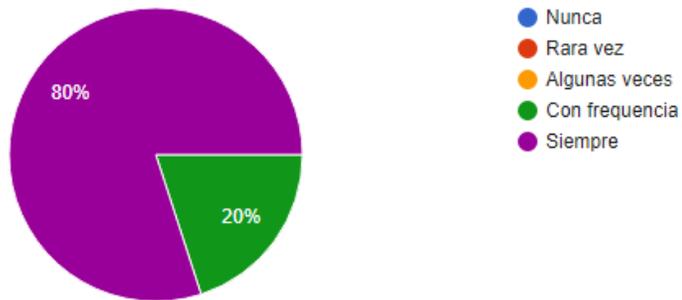
18. Cuando la organización implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc, facilita la información específica.

5 respuestas



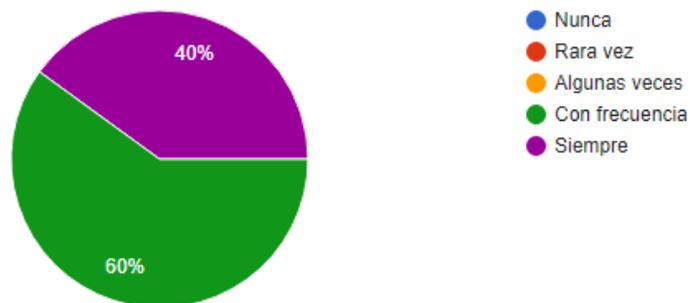
19. Los directivos tienen los conocimientos y destrezas para dirigir las áreas bajo su responsabilidad.

5 respuestas



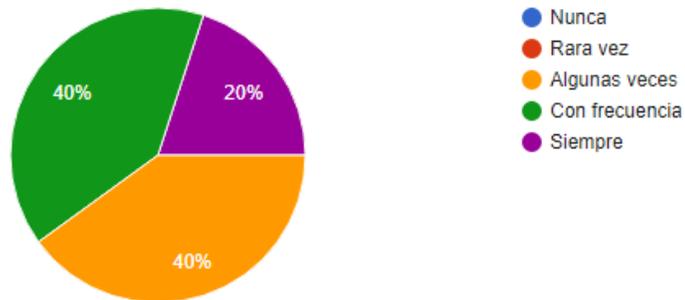
20. Le atrae el trabajo que realizan sus compañeros.

5 respuestas



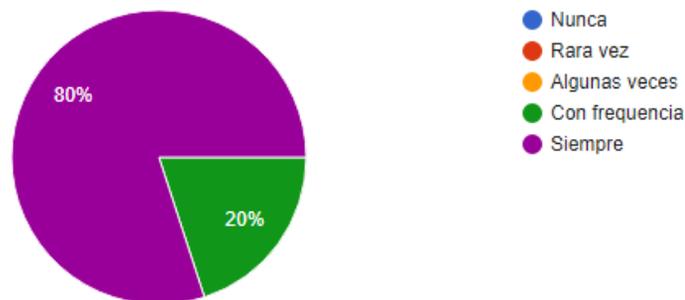
21. Le agrada el trabajo a presión que le demanda su jefe inmediato.

5 respuestas



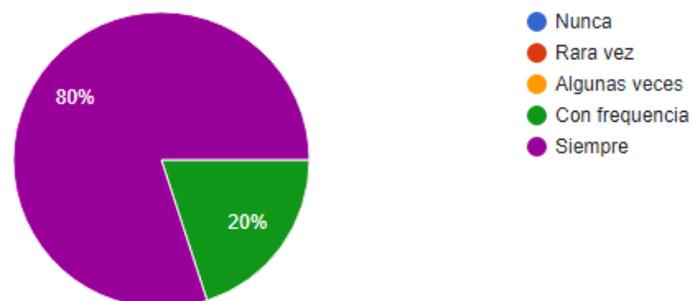
22. Las instalaciones de la organización (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios.

5 respuestas



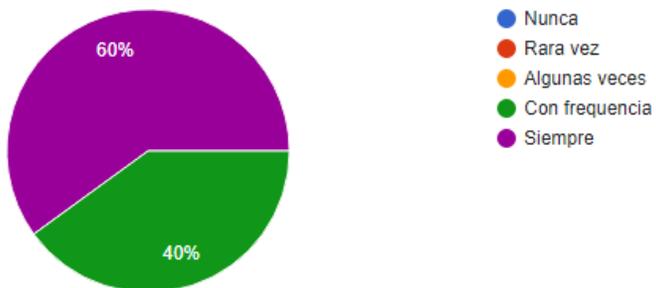
23. Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.

5 respuestas



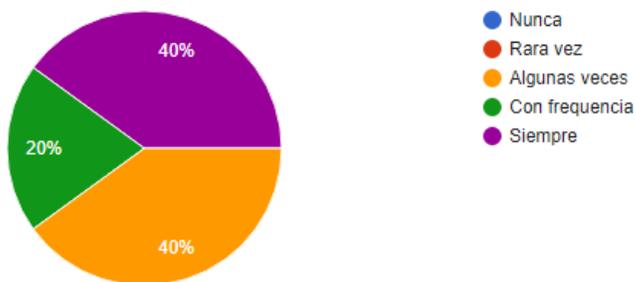
24. La alta dirección facilita la comunicación y retroalimentación entre los niveles del organismo.

5 respuestas



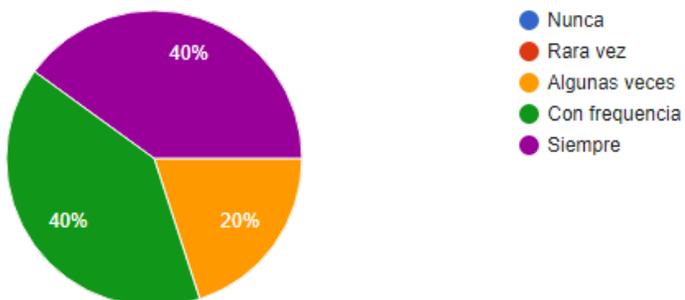
25. Existe dignidad y respeto en el trato colegas.

5 respuestas



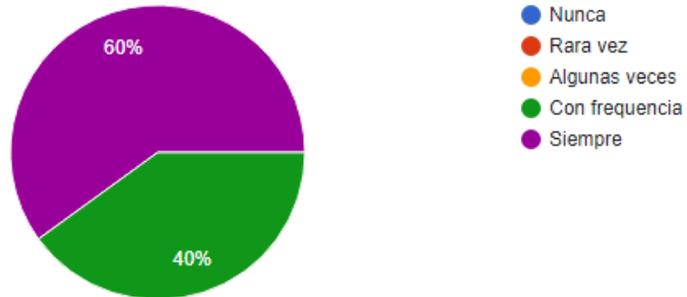
26. Existe un ambiente de tranquilidad entre los trabajadores.

5 respuestas



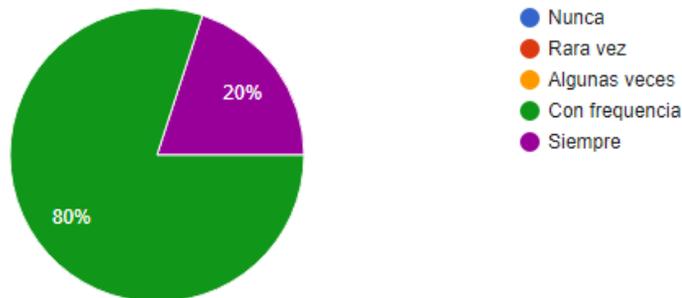
27. Las condiciones ambientales de la organizacional (iluminación, decoración, ruidos, ventilación, entre otros factores) facilitan su actividad diaria.

5 respuestas



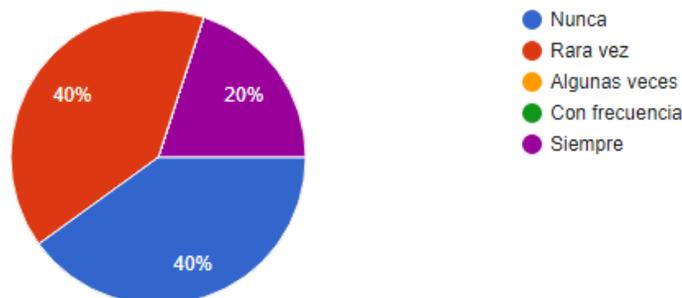
28. El salario que percibe, le motiva a trabajar más.

5 respuestas



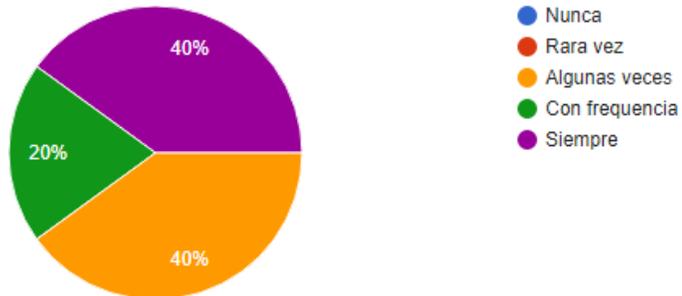
29. En la organización celebra logros cuando se ha alcanzado una etapa importante del algún proyecto.

5 respuestas



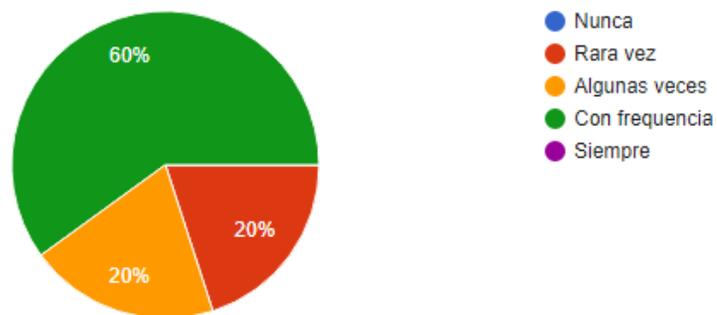
30. Los trabajadores son consecuentes en la práctica de los valores que se estipulan en la organización.

5 respuestas



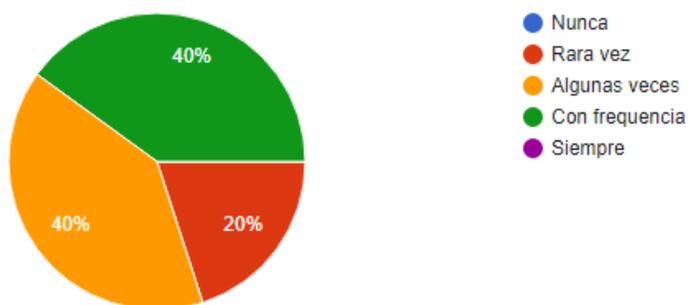
31. Le resulta fácil expresar sus opiniones en mi lugar de trabajo.

5 respuestas



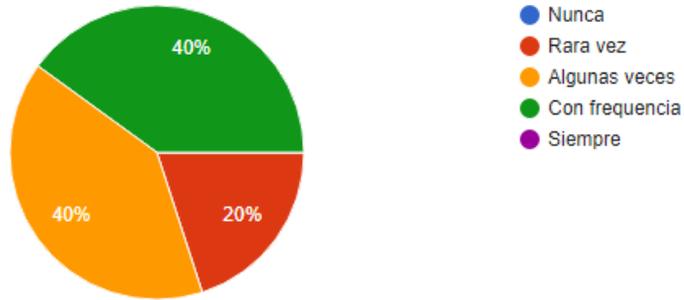
32. Su jefe inmediato estimula el cambio y la mejora continua.

5 respuestas



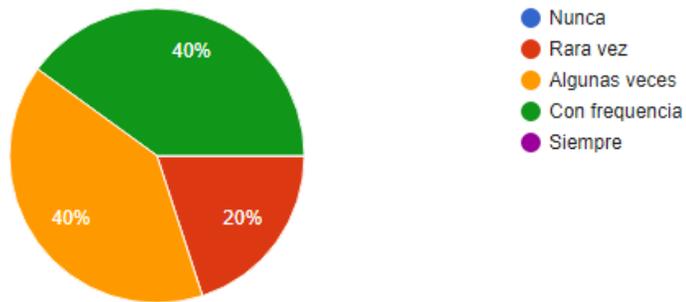
33. Su jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo

5 respuestas



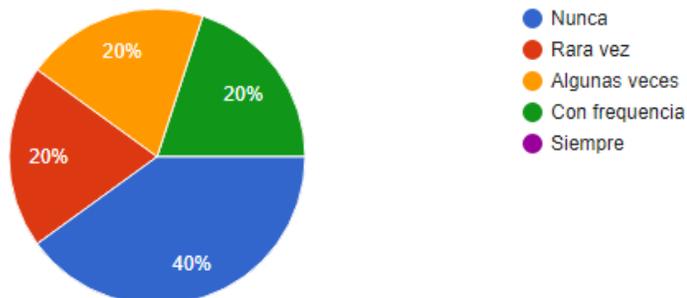
34. Su jefe inmediato promueve actitudes positivas.

5 respuestas



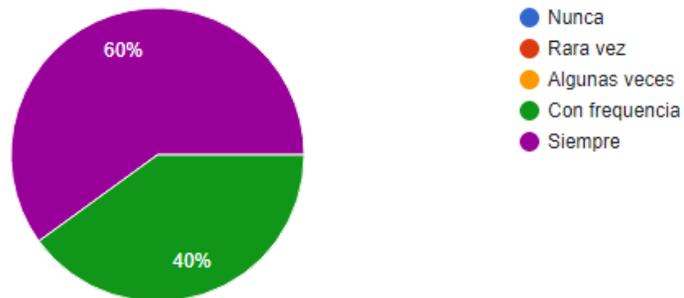
35. Las relaciones de amistad con los jefes se transforman en favoritismo o privilegios en el trabajo.

5 respuestas



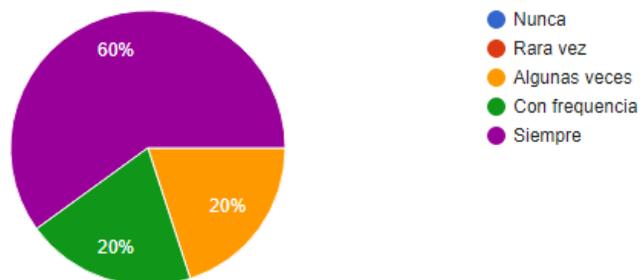
36. Tiene libertad para realizar su trabajo en la organización.

5 respuestas



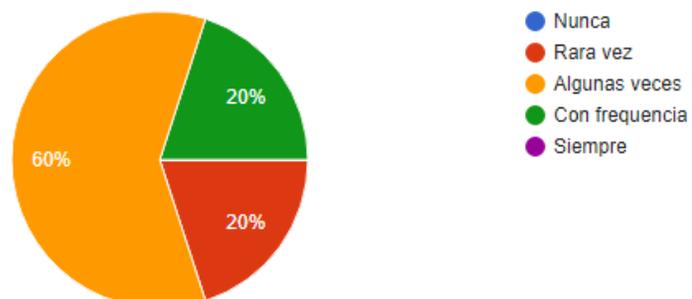
37. Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo.

5 respuestas



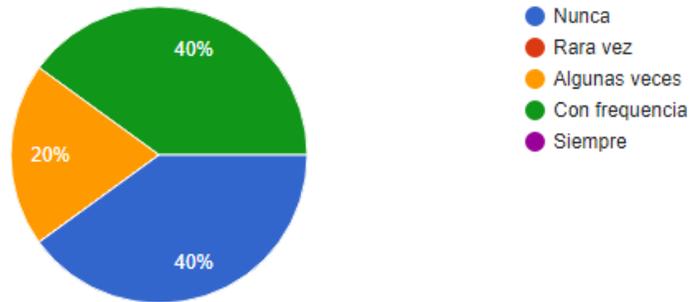
38. Se toman en cuenta las opiniones de los empleados en el trabajo.

5 respuestas



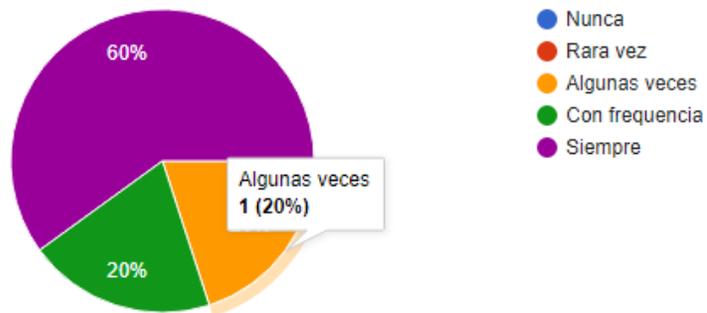
39. Recibe recompensas por los logros durante su trabajo.

5 respuestas



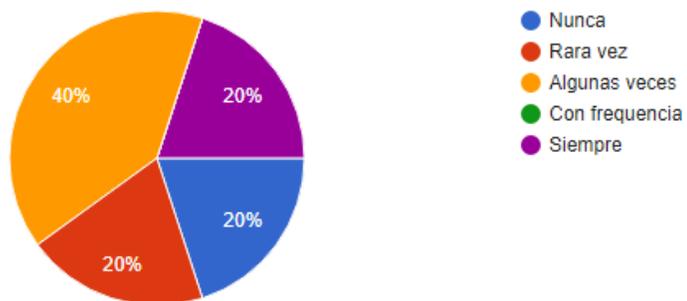
40. Sus necesidades básicas (descanso, seguridad física y de salud, auto reconocimiento, respeto, etc.), están siendo satisfechas adecuadamente por su jefe inmediato.

5 respuestas



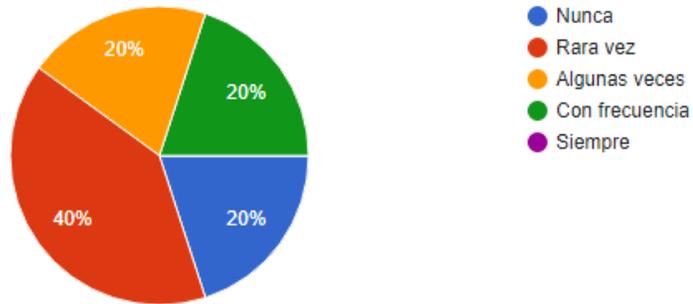
41. Se les permite a los empleados dar propuestas para mejorar el trabajo.

5 respuestas



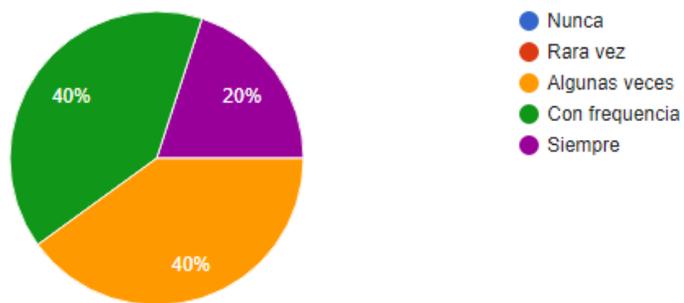
42. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logro de objetivos.

5 respuestas



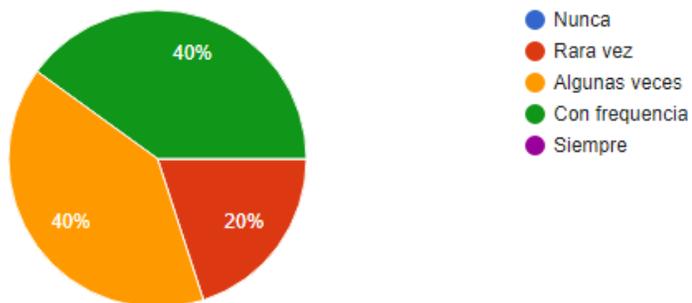
43. Se dispone de información necesaria en calidad y cantidad para desempeñarse en su trabajo.

5 respuestas



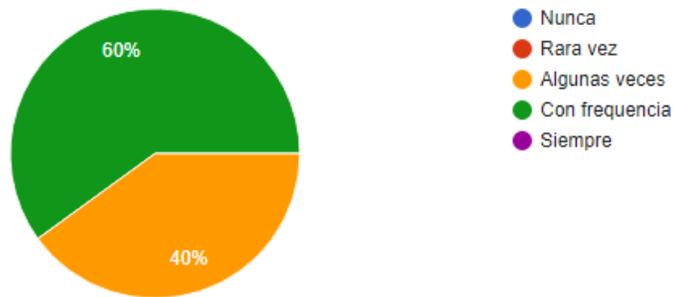
44. Se buscan formas innovadoras que pueden mejorar el trabajo que hacemos en la organización.

5 respuestas



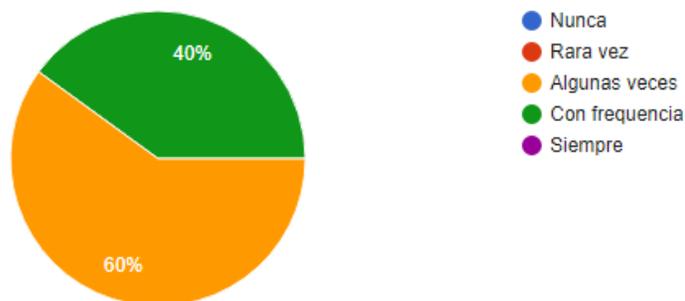
45. Sus compañeros suelen hablar positivamente del área donde laboran.

5 respuestas



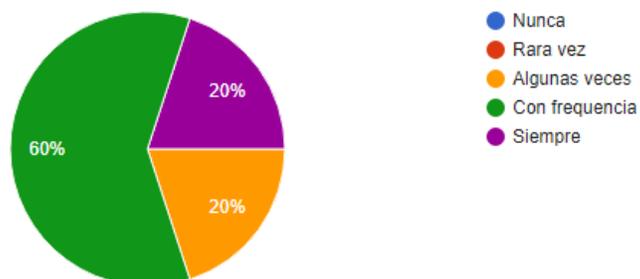
46. Se buscan alternativas y sugerencias para mantener y conservar las buenas relaciones humanas.

5 respuestas



47. Recibe información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.

5 respuestas



Apéndice 5.5 Cedulas de Indicadores

Nombre del indicador	Margen de utilidad bruta
Dimensión	Utilidad
Identificador de indicador	MUB
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Conocer el margen de utilidad neta que tiene el negocio, para la toma de decisiones futuras.
Fórmula	$MUN = (UB - IT - GI) * 100$
Explicación de términos	MUN= Margen de utilidad bruta UB= Utilidad bruta GI= Gastos de venta IT= Ingresos Totales

Nombre del indicador	Utilidad neta
Dimensión	Utilidad
Identificador de indicador	UN
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Considerando
Fórmula	$UN = (IT - CV - G) * 100$
Explicación de términos	UN= Utilidad neta IT= Ingresos totales CV= Costos de venta G= Gastos

Nombre del indicador	Satisfacción del Cliente
Dimensión	Calidad
Identificador de indicador	SC
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Conocer mediante modelo aplicable para evaluar la satisfacción al cliente.
Fórmula	C >= T Satisfacción C <= T Insatisfacción
Explicación de términos	C = Confiabilidad T = Tangibilidad

Nombre del indicador	Segmento de mercado
Dimensión	Producto
Identificador de indicador	SM
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Conocer nuevo nicho de mercado para aumentar las ventas.
Fórmula	$SM = (PP / PV) * 100$
Explicación de términos	SM = Segmento de mercado PP = Piezas producidas PV = Piezas vendidas

Nombre del indicador	Rendimiento
Dimensión	Tiempo y calidad
Identificador de indicador	RE
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Establecer indicadores para mejorar los procesos.
Fórmula	$RE = (ITV - GO) * 100$
Explicación de términos	RE = Rendimiento ITV= Ingresos totales por ventas GO= Gastos de operación

Nombre del indicador	Desarrollo de procesos
Dimensión	Eficiencia
Identificador de indicador	DP
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Diseñar herramientas que requiere la organización para poder mejorar su desempeño.
Fórmula	$DP = (DR / RR) * 100$
Explicación de términos	DR= Definir procesos RR = Recursos requeridos

Nombre del indicador	Programas de Capacitación
Dimensión	Eficiencia
Identificador de indicador	PC
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Detectar necesidades de capacitación.
Fórmula	$PC = (HCR / CP) * 100$
Explicación de términos	PC = Programas de Capacitación HCR = Horas de Capacitación Realizadas CP = Capacitaciones Programadas

Nombre del indicador	Integración
Dimensión	Eficiencia
Identificador de indicador	INT
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Conocer el cumplimiento de las dinámicas de grupo para promover la integración, comunicación y la confianza entre los empleados.
Fórmula	$INT = (DIR / DIP) * 100$
Explicación de términos	INT = Integración DIR = Dinámicas de integración realizadas DIP = Dinámicas de integración programadas

Nombre del indicador	Planificación
Dimensión	Eficiencia
Identificador de indicador	P
Unidad de medida	Porcentaje
Justificación	Conocer la capacidad de proyectar a la empresa.
Fórmula	$P = (PP / EE) * 100$
Explicación de términos	<p>P = Planificación</p> <p>PP= Productividad y procesos</p> <p>EE=Empleo de estrategias</p>

